

DIE INTERPERSOONLIKE BESTUURSROL VAN DIE
SKOOLHOOF VOLGENS DIE MINTZBERG-MODEL

DEUR

ABEL DANIEL PETRUS PIENAAR (BA. B.ED. TOD)

SKRIPSIE GOEDGEKEUR AS GEDEELTELIKE NAKOMING
VAN DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD

MAGISTER EDUCATIONIS

IN

ONDERWYSBESTUUR

IN DIE

DEPARTEMENT

VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN ONDERWYSBESTUUR
IN DIE FAKULTEIT OPVOEDKUNDE
AAN DIE

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

STUDIELEIER: PROF. P.C. VAN DER WESTHUIZEN

HULPLEIER: PROF. S.S. BARNARD

POTCHEFSTROOM
JUNIE 1988

BEDANKINGS

My opregte dank aan:

- Proff. P.C. van der Westhuizen en S.S. Barnard vir vriendelike aanmoediging, insiggewende raad en bystand.
- Die R.G.N. vir finansiële ondersteuning.
- My ouers en skoonmoeder vir die belangstelling en ondersteuning.
- Die personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek vir hulle vriendelike hulpverlening.
- Magda van Heerden vir keurige tikwerk.
- Gretel Wybenga vir die taalkundige versorging.
- My vrou Ria vir haar lojale ondersteuning asook Riëtte en Dunell van wie baie opofferings gevra is.

DANK AAN MY SKEPPER VIR INSIG, VERMOË EN
GESONDHEID OM HIERDIE STUDIE TE KON VOLTOOI.

INHOUDSOPGAWE

SUMMARY	(ix)
HOOFSTUK 1	
1. ORIËNTERING	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	1
1.3 Doel met navorsing	3
1.4 Metode van navorsing	3
1.5 Terreinafbakening	4
1.6 Verloop van Navorsing	4
1.7 Samevatting en vooruitskouing	4
HOOFSTUK 2	
MINTZBERG SE BESTUURSROLBENADERING	
2.1 Inleiding	5
2.2 Die Rolbenadering	5
2.3 Aanloop tot Mintzberg se bestuursrolle	10
2.3.1 Inleiding	10
2.3.2 Mintzberg ondersoek die bestuursdenkkrigtings ..	10
2.3.3 Mintzberg se bevindings	11
2.4. Mintzberg en die skoolhoof	14
2.5. Kort uiteensetting van Mintzberg se bestuursrolle.	14
2.5.1 Mintzberg se tien bestuursrolle	14
2.5.2 Interpersoonlike rolle van die skoolhoof	16
2.5.2.1 Seremoniële rol van die skoolhoof	17

2.5.2.2	Die leierskaprol van die skoolhoof	17
2.5.2.3	Die skakelrol van die skoolhoof	17
2.5.3	Inligtingsrolle van die skoolhoof	18
2.5.3.1	Die monitorrol van die skoolhoof	18
2.5.3.2	Die verspreidingsrol van die skoolhoof	19
2.5.3.3	Die verteenwoordigersrol van die skoolhoof	19
2.5.4	Besluitnemingsrolle van die skoolhoof	19
2.5.4.1	Die entrepreneurrol van die skoolhoof	20
2.5.4.2	Die ordehandhawingsrol van die skoolhoof	21
2.5.4.3	Die bronnetoekenningsrol van die skoolhoof	22
2.5.4.4	Die onderhandelingsrol van die skoolhoof	23
2.6.	Kritiek op Mintzberg se bestuursrolbenadering	23
2.7.	Samevatting en vooruitskouing	24

HOOFSTUK 3

DIE SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF

3.1	Inleiding	25
3.2	Begripsomskrivings	26
3.2.1	Beeld	26
3.2.2	Simbool	26
3.2.3	Seremonie	26
3.2.4	Seremonieël	26
3.2.5	Seremoniële hoof	27
3.2.6	Administratiewe seremonies	27
3.2.7	Formele seremonies	27
3.2.8	Informele seremonies	28
3.3	Faktore wat n invloed het op die seremoniële rol van die skoolhoof	28
3.3.1	Morele perspektief	28

3.3.2	Opvoedkundige doelstellings	28
3.3.3	Kooördinering van beginsels en optredes	29
3.3.4	Aanvaarding van persoonlike verskille	29
3.4	Simboliese interaksie van die seremoniële hoof ...	30
3.4.1	Die skoolhoof moet sy mense ken	30
3.4.2	Om aan te pas by die behoeftes van die gemeenskap	30
3.4.3	Beskikbaarheid	31
3.4.4	Sigbaarheid	32
3.5	Seremoniële rol van die skoolhoof teenoor hoër gesag	32
3.5.1	Administratiewe seremonies	33
3.5.2	Formele seremonies	33
3.5.3	Informele seremonies	34
3.6	Seremoniële rol van die skoolhoof teenoor die personeel	34
3.6.1	Administratiewe seremonies	35
3.6.2	Formele seremonies	36
3.6.3	Informele seremonies	37
3.7	Seremoniële rol van die skoolhoof teenoor leerlinge	38
3.7.1	Administratiewe seremonies	38
3.7.2	Formele seremonies	39
3.7.3	Informele seremonies	40
3.8	Seremoniële optrede van die skoolhoof teenoor die ouergemeenskap	41
3.8.1	Administratiewe seremonies	41
3.8.2	Formele seremonies	42
3.8.3	Informele seremonies	44
3.9	Seremoniële optrede van skoolhoof teenoor die breë gemeenskap	44

3.9.1	Inleiding	44
3.9.2	Administratiewe seremonies	45
3.9.3	Formele seremonies	45
3.9.4	Informele seremonies	47
3.10	Seremoniële optrede van die skoolhoof teenoor die skool as instansie	47
3.10.1	Administratiewe seremonies	47
3.10.2	Formele seremonies	48
3.10.3	Informele seremonies	48
3.11	Delegering van die seremoniële rol	49
3.12	Uniekheid van skoolhoof as seremoniële (simboliese) leier	51
3.13	Samevatting en vooruitskouing	53

HOOFSTUK 4

DIE LEIERSKAPROL VAN DIE SKOOLHOOF

4.1	Inleiding	55
4.2	Wat is onderwysleierskap?	56
4.2.1	Die begrip onderwysleierskap	56
4.3	Die skoolhoof en onderwysleierskap	57
4.3.1	Belangrikheid van leierskap	57
4.3.2	Leier versus bestuurder	58
4.4	Die skoolhoof as bestuurder	59
4.5	Die skoolhoof as onderrigleier	59
4.6	Die skoolhoof as ordeskepper (dissiplineerder) ...	60

4.7	Die skoolhoof as evalueerder	60
4.7.1	Selfevaluering	62
4.8	Die skoolhoof as bemiddelaar van konflik	65
4.9	Die skoolhoof as skepper van 'n organisasieklimaat.	66
4.9.1	Opmerking	66
4.9.2	Begripsomskrywing	67
4.9.3	Die doel van klimaatskepping	67
4.9.4	Algemene faktore wat klimaat bepaal	68
4.9.5	Tipes organisasieklimaat	70
4.9.6	Eienskappe van 'n doeltreffende klimaatskepper .	71
4.9.7	Ten besluite	72
4.10	Motivering as komponent van die leierskaprol	73
4.10.1	Wat is motivering?	73
4.10.2	Eienskappe van motivering	74
4.10.3	Die verband tussen motivering en menslike behoefte	75
4.10.4	Doeltreffende personeelmotivering	76
4.10.5	Verband tussen motiveringsteorieë en leierskaprol	76
4.10.5.1	Intrinsieke motivering	76
4.10.5.2	Ekstrinsieke motivering	77
4.11	Leierskaprol en verhoudingstigting	78
4.11.1	Opmerking	78
4.11.2	Verhoudingstigting en die skool	79
4.11.3	Die Skrif en interpersoonlike verhouding- stigting	80
4.11.4	Tegniese vir die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudinge	80
4.12	Algemene eienskappe van die ideale skoolhoof in die leierskaprol	82
4.13	Samevatting en vooruitskouing	84

HOOFSTUK 5

DIE SKAKELROL VAN DIE SKOOLHOOF

5.1	Inleiding	85
5.2	Die oorsprong van skakelwerk	86
5.3	Die aard van skakelwerk	87
5.4	Die doel van skakelwerk	89
5.5	Beginnels van skakelwerk	90
5.5.1	Kennis van kommunikasie	91
5.5.2	Kennis van verandering van houdings en gedrag .	92
5.5.3	Kennis van sake-administrasie	93
5.5.4	Kennis van navorsingsmetodes	93
5.5.5	Skakelbeampte moet lid van bestuurspan wees ...	93
5.5.6	Oorweging van etiese implikasies	94
5.6	Die skakelproses	94
5.6.1	Formele en informele kommunikasie	95
5.6.2	Vereistes vir effektiewe skakeling	96
5.6.3	Hindernisse wat skakelwerk beïnvloed	99
5.6.4	Metode van skakeling deur die hoof	100
5.6.4.1	Luister	100
5.6.4.2	Mondelinge kommunikasie	101
5.6.4.3	Skriftelike kommunikasie	102
5.6.4.4	Nie-verbale kommunikasie	104
5.6.4.5	Lees	104
5.7	Die rol van die skakelbeampte	105
5.8	Die skoolhoof in 'n skakelfunksie	106
5.8.1	Die skoolhoof skakel met owerhede	107
5.8.2	Die skoolhoof skakel met die personeel	108

5.8.3	Die skoolhoof skakel met leerlinge	109
5.8.4	Die skoolhoof skakel met ouers	110
5.8.5	Die skoolhoof skakel met breë gemeenskap	112
5.9	Samevatting en vooruitskouing	112

HOOFSTUK 6

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	Samevatting	114
6.2	Gevolgtrekkings	115
6.2.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot die doel van die navorsing	115
6.2.2	Verdere gevolgtrekkings	115
6.3	Aanbevelings	116
6.3.1	Algemene aanbevelings	116
6.3.2	Aanbevelings vir navorsing	117
6.4	Slotopmerking	117
BRONNELYS	118

FIGURE

2.1	Die rol van die skoolhoof met sy taakomgewing	9
2.2	Bestuursrolle van Mintzberg	15

SUMMARY

TITLE: The interpersonal management role of the school principal according to the Mintzberg-model.

Introduction

The major portion of the school principal's work day consists of interaction with other people. It is therefore necessary that sound human relationships should prevail as an essential quality in the school principal. This is, however, an aspect in which he/she received no, or hardly any training.

Mintzberg introduces three interpersonal management roles in his management model for managers (i.c. school principal), but does not describe the ways and means of how these roles must be interpreted.

Aim

This research aims to determine how the school principal must/can interpret these three interpersonal management roles according to Mintzberg's model.

Compendium

Chapter one deals with the proposition of the problem, the aim of this research and course thereof.

Chapter two deals with the approach to the role, the introduction to the Mintzberg management model and a brief exposition of ten management roles.

Chapter three contains the ceremonial role of the school principal and suggestions of how he/she must interpret his/her ceremonial role towards higher authority, staff, pupils the parent community, the wider community and the

school as institution in relation to administrative, formal and informal ceremonies.

Chapter four deals with the leadership role of the school principal and consists of indications of the nature of knowledge the principal must possess as leader to enable him/her to foster a healthy relaxed atmosphere in the organization, to motivate individuals or groups and to cultivate sound human relationships.

Chapter five deals with the origin, disposition and principles of liaison work. It is stipulated how the process of liaison influences the role of the liaison officer (i.e. school principal) in connection with educational authorities, personnel, pupils, parents and the wider community.

Chapter six presents a summary of the research as well as conclusions and recommendations.

HOOFSTUK 1

1. ORIËNTERING

1.1 INLEIDING

Uit gevallestudies deur Mintzberg (1973:230-277) en Wolcott (1973:19-34) kom dit baie duidelik na vore dat die hoof (i.c. bestuurder) se daaglikse beplanning baie maklik omver gegooi kan word, bloot omdat hy die hoof is.

Daar is verskillende posisies, naamlik die van superintendant, skoolhoof, onderwyser, leerling, ouer en ander persone uit die gemeenskap wat by die skool betrokke is. Van hierdie posisies is die skoolhoof die enigste persoon tot wie almal in die groep toegang het. Omdat die skoolhoof so sentraal in die skool staan en omdat hy as gevolg van die veranderde samelewing in 'n milieu van toenemende kompleksiteit moet funksioneer, word daar van hom verwag om sekere rolle te vervul.

Indien die hoof (i.c. bestuurder) nie die nodige kennis en ondervinding van die interpersoonlike bestuursrolle van Mintzberg (1973:58) het nie, kan hy sy bestuursrol nie doelmatig vervul nie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Hoeveel keer word die vraag gevra: wat doen 'n skoolhoof nou eintlik?

Wat doen die bestuurder nou eintlik?

Hierdie laaste vraag het vir Mintzberg, soos baie ander navorsers aangespoor om navorsing te doen oor die wese van bestuur. Mintzberg (1973:4-5) bevind dat daar 'n opmerklieke enersheid by bestuurders is en dat bestuurswerk geweldig

kompleks is. Mintzberg se teorie gaan daaroor dat bestuurswerk nie net uit beplanning, organisasie, leidinggewing en beheeruitoefening bestaan nie, maar dat die bestuurder se werk binne die raamwerk van die tien bestuursrolle wat deur hom voorgestel word, geakkommodeer kan word.

Mintzberg stel tien bestuursrolle voor wat in drie groepe verdeel kan word, naamlik, interpersoonlike rolle, inligtingsrolle en besluitnemingsrolle. Hierdie bestuursrolle vorm 'n eenheid en moet in 'n geïntegreerde geheel gesien word (Mintzberg, 1973:57-58). Onder die interpersoonlike bestuursrol onderskei Mintzberg (1973:58) die volgende bestuursrolle naamlik die seremoniële bestuursrol, die leierskaprol en die skakelrol. Mintzberg (ibid.) beweer verder dat die bestuurder by interpersoonlike kontak op bestuursvlak hierdie drie rolle vervul.

Uit vorige navorsing deur Moolman (1978:101) en Van Buuren (1979:54) blyk dit duidelik dat die bestuursrolle van Mintzberg op die onderwysleier (i.c. skoolhoof) van toepassing gemaak kan word en dat die skoolhoof se bestuursrol aan die hand van Mintzberg se model verklaar en beskryf kan word.

Presies wat die interpersoonlike bestuursrol van die skoolhoof behels, word egter nie in die twee genoemde studies uitgespel nie, omdat daar hoofsaaklik aandag gegee word aan die hoof se interpersoonlike verhoudings en nie sy interpersoonlike bestuursrol nie. Interpersoonlike verhoudings het wel 'n groot invloed op die interpersoonlike bestuursrol van die hoof (Fulmer, 1983:7).

Hoewel Mintzberg se bestuursrolle 'n riglyn vir die interpersoonlike bestuursrol van die skoolhoof bied, gee die bestuursrolbenadering nie 'n duidelike beskrywing van die wyse waarop die bestuurder (i.c. skoolhoof) sy interpersoonlike bestuursrol moet uitvoer nie (Van der Westhuizen, 1986:94).

Die skoolhoof self weet nie presies wat byvoorbeeld sy seremoniële bestuursrol behels nie en gevolglik kan opdragte verkeerd gedelegeer word. So beklee die skoolhoof ex officio ook 'n skakelrol. Indien hierdie rol se aard en wese nie reg verstaan en uitgevoer word nie, ly nie net die hoof daaronder nie, maar ook die skool en die onderwys in sy totaliteit (Van der Westhuizen, 1986:88-89).

Ten einde 'n beter begrip te verseker van die hoof se interpersoonlike bestuursrol wat hom as persoon en sy amp as hoof raak, word gebruik gemaak van Mintzberg se bestuursbenadering om hierdie aspek van die skoolhoof se werk te ontleed en te beskryf.

Dit blyk uit die voorafgaande probleemredenering dat hierdie navorsing om die volgende probleemvraag wentel: wat behels die skoolhoof se interpersoonlike bestuursrol?

1.3 DOEL MET NAVORSING

Die doel met hierdie navorsing is om:

- 1.3.1 die skoolhoof se seremoniële rol te bepaal;
- 1.3.2 die skoolhoof se leiersrol in die skool te bepaal;
- 1.3.3 die skoolhoof se skakelrol te bepaal.

1.4 METODE VAN NAVORSING

Hierdie navorsing word grootliks gebaseer op 'n literatuurstudie. Daar sal van sowel primêre as sekondêre bronne gebruik gemaak word. 'n Dialog-soektog is gedoen en daar is van die volgende trefwoorde gebruik gemaak: principal, school administrator, public relations, leadership, interpersonal communication, figurehead, ceremon.

1.5 TERREINAFBAKENING

Die navorsing handel net oor die interpersoonlike bestuursrolle van Mintzberg.

1.6 VERLOOP VAN NAVORSING

Hoofstuk 1: Hierdie oriënterende hoofstuk handel hoofsaaklik oor die probleemstelling, doel, metode en terreinafbakening van hierdie navorsing.

Hoofstuk 2: Uiteensetting van die rolbenadering asook die beskrywing van die bestuursrolbenadering van Mintzberg.

Hoofstuk 3: Volledige uiteensetting van die sake wat die hoof as seremoniële leier moet uitvoer.

Hoofstuk 4: Breedvoerige bespreking oor die hoof se leierskaprol ten opsigte van motivering, organisasieklimaat-skepping, verhoudingstigting en ander take.

Hoofstuk 5: Die hoof wat as skakelpersoon optree, kan 'n betekenisvolle verhoudingsnetwerk met kontakte opbou wat tot voordeel van die skool kan strek.

Hoofstuk 6: Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings.

1.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In die eerste hoofstuk is gepoog om die probleemstelling uite te lig en 'n kort uiteensetting is gegee rakende die doel met ondersoek, die navorsingsmetode, terreinafbakening en die verloop van die navorsing. In hoofstuk twee sal die rolbenadering en tien bestuursrolle volgens Mintzberg kortliks uiteengesit word.

HOOFSTUK 2

MINTZBERG SE BESTUURSROLBENADERING

2.1 INLEIDING

Dit raak vir die hoof moeilik om met sy steeds veranderende bestuursrol tred te hou. Nuwe uitdagings en verwagtinge stel hoë eise wat veroorsaak dat die hoof nie sy rol as onderwysbestuurder van die skool en as professionele leier behoorlik kan vervul nie. Omdat die rol van die hoof in intensiteit en kompleksiteit toegeneem het (Wiles & Bondi, 1983:7), is dit belangrik om te weet wat die begrip rol behels.

Eerstens gaan daar gekyk word na die rolbenadering waarin daar enkele begrippe omskryf en 'n aanduiding van die kompleksiteit van 'n rol gegee gaan word. Verder word agtergrondsinligting oor Mintzberg gegee en word daar ook gekyk na sy navorsing en bevindings. 'n Kort uiteensetting van Mintzberg se bestuursrolle sal gegee word asook hoe hierdie rol op die skoolhoof van toepassing is.

2.2 DIE ROLBENADERING

Die rolbenadering handel oor die verwagte optrede van 'n persoon wat leiding in 'n bepaalde posisie neem. Om sy sosiale rol te verstaan, aan te pas en te vervul, is kennis van die rolbenadering vir die hoof van groot belang.

Vir elke bestuursposisie in die skool, is daar vooropgestelde - asook ongeskrewe reëls¹⁾ - wat vervul moet word. Volgens Getzels et al. (1968:60) moet die hoof weet wat van hom in sy optrede deur hoër gesag, homself en medewer-

1) Deur verwagtinge en tradisies geskep. Die aanvaarde manier van handel.

kers verwag word. In die rolbenadering word daar n formele beskrywing gemaak van die pos (amp) wat beklee word, maar nie soseer van die persoon wat die pos beklee nie (Van der Westhuizen, 1984:145).

Vir die hoof is daar n gedurige herdefiniëring deur sy voorgangers van sy rol in die daaglikse omgang met mense, asook in die literatuur en in skoolraadsgebiedsbeleide. Die siening van die rolverwagting van die skoolhoof kan ooreenkom of verskil by die volgende persone: ander skoolhoofde, onderwysers, ouers, kantoorpersoneel en leerlinge (Van der Westhuizen, 1986:88). Die rolbenadering dui dus op die sleutelrol wat die hoof in die bestuur van die skool speel. As hoof is hy die middelpunt van alle bestuursgebeure en onderwysgebeure in die skool. Die belangrikheid van die rolbenadering is daarin geleë dat elke persoon in die skool duidelik moet beseef wat sy rol en roeping is (Van der Westhuizen, 1984:145). Om die begrip rol beter te verstaan moet daar na n paar definisies van n rol gekyk word.

Die begrip rol besit bepaalde kenmerke volgens Getzels et al. (1968:61-62):

- * dit verteenwoordig n posisie asook n kantoor of status binne die organisasie;
- * dit word gedefinieer in terme van verwagtinge;
- * dit is n institusionele bepaling;
- * dit is gewoonlik plooibaar;
- * dit is aanvullend;
- * dit varieer in omvang.

Lipham & Hoeh (1974:50) sien n rol in terme van n rolverwagting wat die normatiewe regte en pligte van die ampsdraer is. Wanneer die ampsdraer hierdie regte en pligte uitvoer, vervul hy n rol. Vir Owens (1981:69) is n rol n psigologiese konsep wat te doen het met die optrede wat voortspruit uit die interpersoonlike verhouding met ander

mense. Campbell et al. (1983:81) definieer 'n rol as die optrede van 'n persoon wat geassosieer word met 'n kantoor of posisie.

Uit die begrip rol volg 'n aantal verwante begrippe soos rolvoorskryfte, rolkonflik en rolbesetting waaraan vervolgens aandag gegee word.

Rolvoorskryfte verwys gewoonlik na die algemene norme wat deur die gemeenskap vir 'n rol voorgeskryf word (Owens 1981:69). Rolvoorskryfte dui op die idee wat die algemene gedragspatroon behoort te wees (Van der Westhuizen, 1986:99).

Volgens Getzels et al. (1968:113-119) is rôlkonflik die onderlinge steuring tussen dele, aksies en reaksies in die sosiale stelsel. Morgan & Turner (1976:8) verwys na rolkonflik as die onverenigbaarheid van vereistes of verwagtinge wat 'n ampsdraer (skoolhoof) in die gesig staar.

Die volgende rolkonflikte kan onderskei word (Lipham & Hoeh, 1974:133-147):

- * Interrolkonflik: dit kom voor wanneer 'n hoof te veel rolle het byvoorbeeld 'n hoof wat baie klas moet gee, maar ook die kantoor moet beman vir administratiewe pligte.
- * Interpersoonlike konflik: dit kom voor wanneer die hoof as middelaar tussen twee groepe optree byvoorbeeld as die hoof as middelaar tussen leerlinge en personeel optree.
- * Intra-persoonlike konflik: dit kom voor wanneer die hoof moet optree waar daar konflik in dieselfde groep voorkom, byvoorbeeld wanneer onderwysers wat 'n operette afrig ook van die sportafrigters se tyd gebruik maak.
- * Rol-persoonlikheidskonflik: dit is wanneer daar konflik ontstaan tussen die hoof se persoonlikheidseienskappe en

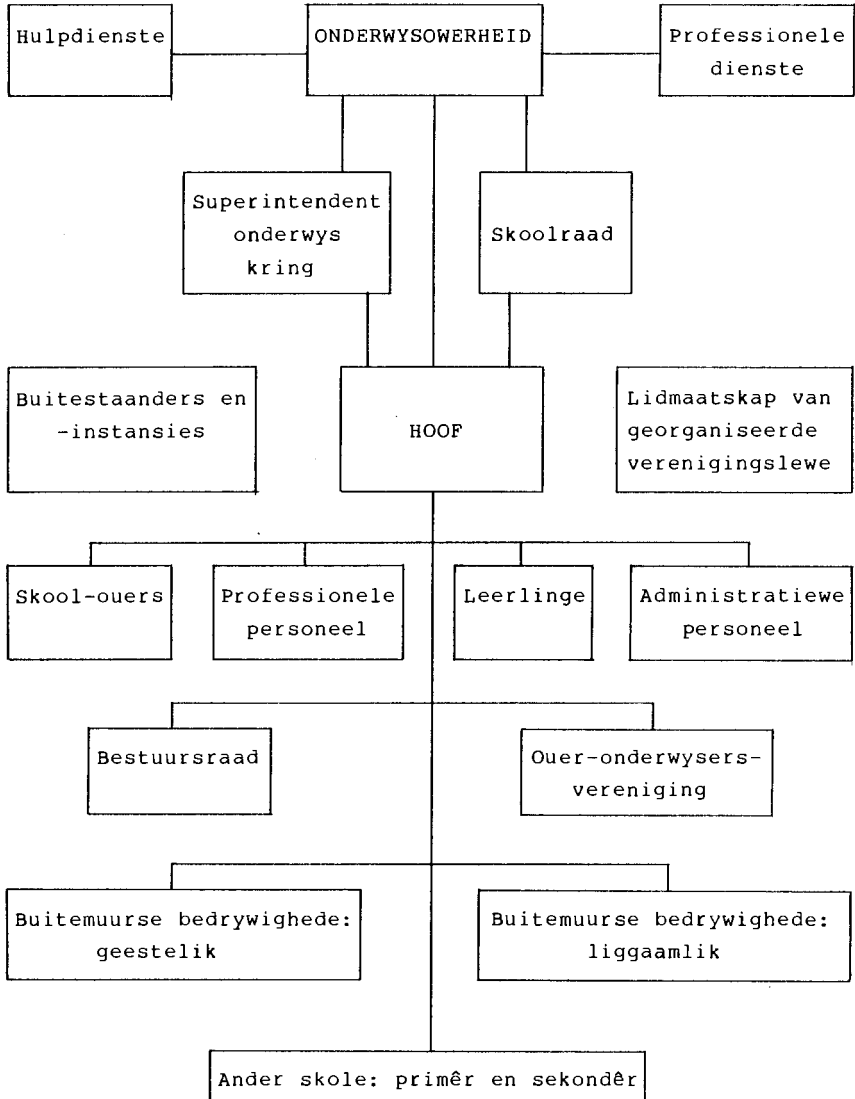
dit wat van hom verwag word, byvoorbeeld as die hoof nie 'n toespraak kan hou nie.

Owens (1981:71-74) bedoel met rolbesetting dat 'n gesagsdraer (skoolhoof) 'n sentrale posisie in die hiërargiese struktuur van die organisasie (i.c. skool) inneem. Die gesagsfiguur bevind hom tussen 'n hoër gesag, ondergeskiktes en kollegas wat elk hul eie verwagtinge het. In so 'n situasie ontstaan daar ongetwyfeld rolkonflik. Daar vind 'n voortdurende interpersoonlike wisselwerking plaas; daarom is die rolbesetting nie net kompleks nie, maar ook dinamies.

Ondanks die feit dat die rol plooibaar is, mag die mens nie geplooi word om in die rol te pas nie. Absolute waardes mag ook nie aan 'n rol toegeken word nie, want dit is juis die mens wat aan hierdie rol gestalte moet gee. Sergiovanni (1977:3) beweer dat die gaping tussen die werklike en die geïdealiseerde rol 'n wanbalans in die hoof se rolvervulling kan laat ontstaan - 'n hoof kan homself byvoorbeeld van sport onttrek en hom dan net op die akademie toespits.

In Potgieter (1972:117) se aangepaste voorstelling (figuur 2.1), van die rolbesetting waarin die skoolhoof optree, kan daar gesien word in watter komplekse rol die skoolhoof hom bevind. Die skoolhoof kom elke dag in aanraking met 'n groot aantal bestuursareas waarin hy 'n menigte van rolle moet vervul.

Figuur 2.1 DIE ROL VAN DIE SKOOLHOOF MET SY TAAKOMGEWING



2.3 AANLOOP TOT MINTZBERG SE BESTUURSROLLE

2.3.1 Inleiding

Die vraag oor wat bestuurders doen pla vir Mintzberg reeds vanaf sy kinderdae. Sy vader was president van 'n klein vervaardigingsfirma en vir Henry het sy vader net altyd in die kantoor gesit, so nou en dan 'n brief geteken en gesels. Later in sy studiejare probeer Henry Mintzberg 'n antwoord kry op sy vraag. Al antwoord wat hy in sy studiejare op sy vraag uit die literatuur kry, is die standpunt van Henri Fayol, naamlik dat 'n bestuurder beplan, organiseer, koördineer en kontroleer (Mintzberg, 1973:1).

Mintzberg (1973:3) beskou Fayol se standpunt as onvoldoende omdat die volgende vrae toe nog steeds onbeantwoord gebly het, naamlik: watter soort aktiwiteite moet die hoof uitvoer?; wat is die uitstaande kenmerke van bestuurswerk?; in watter aktiwiteite raak die bestuurder graag betrokke?; hoe versprei die bestuurder sy daaglikse aktiwiteite?; hoe bestee hy sy tyd?; is die taak van 'n bestuurder geprogrammeer? en in hoe 'n mate kan dit geprogrammeer word? In 1970 kom Mintzberg tot die besef dat daar te veel misverstand oor die werk van die bestuurder bestaan. In 1973 publiseer hy sy werk The nature of managerial work. In hierdie werk probeer hy antwoorde gee op; wat die bestuurder werklik doen en om navorsers te stimuleer om met meer spesifieke antwoorde na vore te kom.

2.3.2 Mintzberg ondersoek die bestuursdenkkrigtings

Vir Mintzberg is dit van groot belang om betekenisvolle inligting uit die bestaande literatuur te kry wat hy saam met sy bevindinge kon aanwend om sodoende 'n vollediger beskrywing van bestuurswerk te gee.

Mintzberg (1973:8) bestudeer agt denkskole wat elk sy eie

siening oor die werk van die bestuurder het. Die eerste en mees algemene denkskool is die klassieke-skool. Hierdie denkskool beskryf die bestuurder se taak aan 'n stel funksies. Die skool waarvan Henri Fayol die vader is, gee die antwoord op die vraag wat die bestuurder doen aan as POSDCORB (ook genoem die Gulick en Urwick-akroniem). POSDCORB is saamgestel uit die hoofletter van die volgende aktiwiteite: "Planning, Organization, Staffing Directing, Co-ordination, Reporting, Budgeting". Volgens Mintzberg (1973:10) is hierdie beskrywing van 'n bestuurder se taak (wat vandag nog gebruik word) nie aanvaarbaar nie.

Die ander sewe denkskole bevat verskillende benaderings en navorsingsmetodes waaruit daar verskillende gevolgtrekkings gemaak word. Die meeste van hierdie denkskole het min te sê oor die werk van die bestuurder. Daar kom bruikbare beskrywings van bestuurswerk voor indien die denkskole se inligting saamgegroeper word (Mintzberg, 1973:26). Behalwe die denkskole maak Mintzberg gebruik van verskillende individuele studies en gebruik hy ook verskeie navorsingsmetodes soos vraelyste, dagboeke en waarnemingstudies (Mintzberg, 1973:199-270). Verder doen hy 'n empiriese ondersoek en betrek daarby die bestuurders van drie verskillende vervaardigingsfirmas, 'n direkteur van 'n hospitaal en 'n superintendent van 'n skoordistrik. Vir Mintzberg (1973:4) doen die resultaat van die empiriese navorsing die praatwerk.

2.3.3 Mintzberg se bevindings

In sy ondersoek na die wese van bestuur bevind Mintzberg (1973:4-5) die volgende:

- * Dat daar 'n opmerkbare enersheid by die taak van bestuurders voorkom. Die ontleding van hierdie bevinding bring die volgende twee belangrike feite na vore: die taak van die bestuurder vertoon ses uitstaande kenmerke en die bestuursaktiwiteite kan in terme van tien basiese rolle

(bestuursrolbenadering) beskryf word.

- * Verskille wat by die take van bestuurders voorkom, is toe te skryf aan algemene rolle en karaktertrekke van bestuurders.
- * 'n Groot deel van die bestuurder se werk is uitdagend en ongeprogrammeerd. Elke bestuurder se werk bevat egter ook sleurwerk wat uitgevoer moet word, soos byvoorbeeld die uitruil van inligting en take om die statussisteem te behou.
- * Die bestuurder is 'n algemene bestuurder sowel as 'n spesialis. As algemene bestuurder is hy 'n spesialis.
- * Die groot hoeveelheid inligting waaroor die bestuurder beskik, ondersteun sy gesag.
- * Die bestuurstaak word nie wetenskaplik toegepas nie. Bestuurders werk soos hulle altyd gewerk het.
- * Die bestuurder verval maklik in 'n groef en stagneer.
- * Die bestuurswetenskaplike kan die bestuurder help om wetenskaplik te bestuur.
- * Die bestuurstaak is baie meer kompleks as wat dit in die literatuur voorkom.

Mintzberg (1973:29-51) toets die bestuurder se taak aan die hand van ses uitstaande kenmerke en kom tot die volgende gevolgtrekkings:

- Dat die bestuurder 'n groot hoeveelheid werk het en dat hy teen 'n meedoënlose pas werk. Hierdie twee faktore word deur Mintzberg beskou as die bestuurder se druk werkklas, hoofsaaklik te wyte aan die inherente oopheid van sy taak. Die bestuurder se verantwoordelikheid ten opsigte van die sukses van die organisasie en sy intense betrokkenheid daarby, veroorsaak dat die bestuurder oor sy werk 'n altyddurende besorgdheid het (Mintzberg, 1973:30).
- Beknoptheid, verskeidenheid en fragmentasie is kenmerkend van bestuursaktiwiteite. Die bestuurder is bewus van die altyd teenwoordige verskeidenheid van verpligtinge wat nagekom moet word: - pos moet aandag kry, navrae van

werkers moet beantwoord word en vergaderings moet bygewoon word.

- Dat sogenaamde LEWENDIGE aktiwiteite voorkeur geniet. Die bestuurder werk in 'n stimulus-respons omgewing wat daartoe aanleiding gee dat lewendige aktiwiteite voorkeur geniet. Hierdie lewendige aktiwiteite is deurlopende, spesifieke, goed omskryfde en nie-roetine take; 'n bestuurder sal eerder inligting met 'n ondergeskikte uitruil as om byvoorbeeld 'n finansiële verslag te skryf (Mintzberg, 1973:35-38 & 52).
- Bestuurders het 'n beduidende voorliefde vir die verbale media. Voorbeelde van verbale media is posstukke, die telefoon, informele en formele vergaderings en die informele rondstap.
- Die bestuurder is die skakel tussen sy organisasie en die kontaknetwerk. Volgens Mintzberg (1973:44) bestaan die kommunikasieverhouding uit drie groepe, naamlik: hoër gesag, buitestaanders en ondergeskiktes. Die bestuurder staan altyd tussen die ondergeskiktes en die hoër gesag. Die bestuurder bou ook 'n komplekse verhoudingsnetwerk met 'n groot verskeidenheid mense buite die organisasie op. Gemeenskapsbetrekkinge is 'n baie belangrike en ingewikkelde komponent van bestuurswerk.
- Die bestuurder se taak weerspieël 'n samestelling van regte en pligte. Volgens Mintzberg (1973:53) dui sekere oppervlakkige studies aan dat bestuurders nie kontroleer wat hulle doen nie. Ander ontledings dui daarop dat daar twee belangrike maniere is waarop die bestuur self-kontrole kan uitoefen. Eerstens, is die bestuurder verantwoordelik vir vernuwing, en omdat hy direk daarby betrokke is, verbind dit hom tot 'n stel voortvloeiende aktiwiteite. Tweedens, hou die bestuurder hom die reg voor om inligting oor 'n projek te versprei of te weerhou tot voordeel van sy organisasie.

2.4 MINTZBERG EN DIE SKOOLHOOF

Om te bepaal of daar 'n ooreenkoms is tussen die rolle van die maatskappybestuurder en die rolle van die skoolhoof, moet daar gekyk word na studies wat in die verband onderneem is.

Campbell et al. (1983:11) kontroleer 'n groep hoofde aan die hand van die ses uitstaande kenmerke van die bestuurder se taak (vgl. 2.3) soos deur Mintzberg bevind. Die kontrole dui aan dat daar 'n beduidende ooreenkoms is tussen die rol van die maatskappybestuurder en die rol van die skoolhoof en daar kan aanvaar word dat die bestuurder en die skoolhoof se rolle in 'n groot mate ooreenstem.

Moolman (1978:104-106) beskryf die rolle van die skoolhoof aan die hand van Mintzberg se tien bestuursrolle en bevind dat die bestuursmodel van Mintzberg van toepassing is op die skoolhoof.

Van Buuren (1979:84-141) pas Mintzberg se bestuursrolle breedvoerig op die skoolhoof toe en bevind dat al die bestuursrolle van die hoof in Mintzberg se bestuursmodel inpas.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die hoof se rol nie net uit beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening bestaan nie, maar dat die hoof 'n menigte rolle moet vervul.

2.5. KORT UITEENSETTING VAN MINTZBERG SE BESTUURSROLLE

2.5.1 Mintzberg se tien bestuursrolle

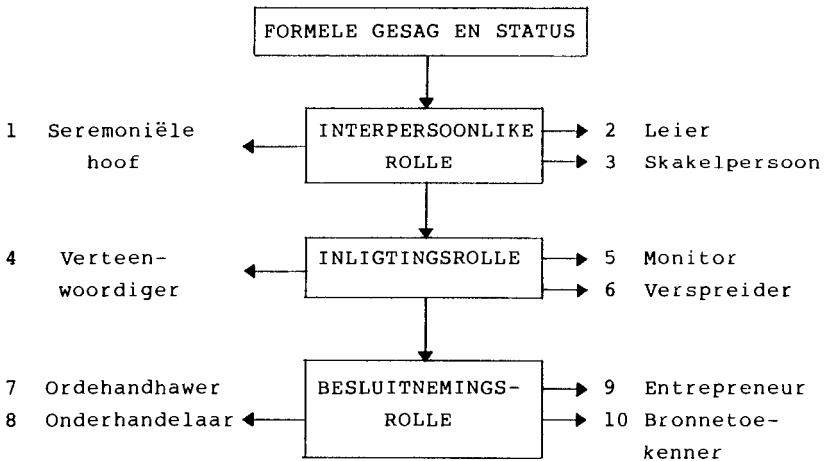
Vanuit sy bevinding dat bestuurders se take 'n opmerklieke enersheid vertoon, beskryf Mintzberg (1973:4) sy tien bestuursrolle. Vir Mintzberg (1973:56) kan bestuursaktiwiteite in die volgende drie hoofgroepe ingedeel word (vgl. figuur 2.2):

- * drie interpersoonlike rolle - hierdie rolle het te make met interpersoonlike verhoudinge;
- * drie informasierolle - die oordra en uitruil van inligting vorm die kern van hierdie rolle;
- * vier besluitnemingsrolle - dit is rolle wat belangrik is by besluitneming.

Mintzberg (1973:57) stel die volgende omtrent die tien bestuursrolle baie duidelik: dat elke rol in die stel van tien bestuursrolle waarneembaar is, dat alles wat die bestuurder doen by hierdie rolle in berekening gebring is en dat elke rol afsonderlik beskryf kan word maar nie geïsoleer kan word nie.

In die skematiese voorstelling wat Mintzberg (1973:59) verskaf, soos aangepas deur Van der Westhuizen (1984:161), is die tien bestuursrolle duidelik waarneembaar.

Figuur 2.2. BESTUURSROLLE VOLGENS MINTZBERG



Mintzberg (1973:58-65) poog om met sy rolbenadering die geïntegreerde geheel van die bestuurder se take voor te stel en wys ook daarop dat die bestuurder eintlik 'n spesialis moet wees om die gespesialiseerde rolle te kan vervul. Moolman (1978:104) en van Buuren (1979:73) dui aan dat die rolle van die skoolhoof in Mintzberg se bestuursmodel inpas en word vervolgens kortliks beskryf.

Die volgende tien bestuursrolle (vgl. figuur 2.2) kan onderskei word (volgens Mintzberg, 1973:58-93, Campbell et al., 1983:81 en Sergiovanni & Starratt, 1983:23):

2.5.2 Interpersoonlike rolle van die skoolhoof

Formele gesag en mag lei tot 'n spesiale posisie of status in die organisasie (i.c. skool). Hierdie status lei weer tot sekere pligte wat deur die hoof uitgevoer moet word, byvoorbeeld dat die skoolhoof die skool by 'n formele ete moet verteenwoordig, vergaderings moet bywoon, briewe moet beantwoord, en versoeke aan ondergeskiktes ten opsigte van die werksituasie moet rig.

Kenmerkend van hierdie aktiwiteite is dat elke aktiwiteit gekoppel word aan die skoolhoof se professionele status en gesag waar persoonlike verhoudinge nie net 'n groot rol speel nie, maar dienooreenkomstig ontwikkel moet word (Mintzberg, 1973:58). Versoeke word aan die hoof gerig, aangesien hy die hoogste rang in die skool het; dus sal daar dan altyd 'n seremonie volg wat sy persoonlike verhoudinge sal weerspieël. Die formele gesag van die hoof verleen aan hom spesiale gesag en status in die skool en dit is vanuit hierdie formele gesag en statusposisie dat Mintzberg (1973:56) die drie interpersoonlike¹⁾ bestuursrolle formuleer, naamlik:

1) Vir volledige bespreking van 2.4.2.1 - 2.4.2.3, kyk hoofstukke 3, 4 en 5.

die seremoniële rol van die hoof wat die mees algemene rol van die hoof is, die rol van leier wat gekoppel word aan die bestuurder se verhoudinge met sy ondergeskiktes, motivering, personeelopleiding, ensovoorts. Die derde interpersoonlike rol van die hoof, volgens Mintzberg (1973:56), is dié van skakelpersoon, waar hy met persone buite die skool moet skakel.

2.5.2.1 Seremoniële rol van die skoolhoof

Aangesien die hoof formele gesag en status besit, word hy gesien as 'n simboliese (seremoniële) leier wat verskeie take het om uit te voer. Hierdie take of pligte van die simboliese hoof of seremoniële leier is versprei oor die hele spektrum van die skool en veronderstel sosiale, geestelike, departementele en verskeie ander seremoniële pligte (Mintzberg, 1973:96).

2.5.2.2 Die leierskaprol van die skoolhoof

Mintzberg (1973:61) beskou die leierskaprol as die belangrikste bestuursrol van die bestuurder (i.c. skoolhoof), en sien in leierskap die interpersoonlike verhouding tussen die hoof en sy personeel en leerlinge. Die personeel en leerlinge verwag van die hoof leiding en motivering. Die manier waarop die hoof sy leierskaprol gebruik, sal ook die klimaat van die skool bepaal.

As leier moet die hoof poog om integrasie tussen die individuele behoeftes en die organisatoriese doelwitte te bewerkstellig. Die leierskaprol van die hoof beklee hom met potensiële mag, en hoe hy as leier sal optree, sal bepaal hoeveel van sy potensiële mag gerealiseer word.

2.5.2.3 Die skakelrol van die skoolhoof

Die hoof se skakelrol verwys na 'n netwerk van betekenisvolle

verhoudings wat die skoolhoof met talryke individue en groepe binne en buite die skool handhaaf. Die skakelrol verteenwoordig 'n belangrike deel van die hoof se taak, naamlik die skakeling tussen die omgewing en die skool (vgl. figuur 2.1). Die hoof gebruik baie tyd om met belangrike persone en instansies kontak op te bou en te behou, wat tot voordeel van sy skool aangewend kan word (Mintzberg, 1973:63).

2.5.3 Inligtingsrolle van die skoolhoof

Die inligtingsrolle van die hoof hou nou verband met die versameling en vrystelling van die korrekte inligting. As gevolg van die hoof se status wat manifesteer in die skakelrol, plaas dit hom in 'n unieke posisie vir verkryging van 'n verskeidenheid van sinvolle inligting. Omdat die hoof met ander hoofde (inligtingsentrums) skakel, word hy beskou as die inligtingsentrum vir eksterne inligting.

Daar is drie rolle wat die hoof as inligtingsentrum karakteriseer. In die monitorrol versamel die hoof inligting oor sy skool en omgewing, in die verspreiders- en verteenwoordigersrol word inligting weer na ander deurgegee. Hierdie drie rolle word vervolgens toegelig (Mintzberg, 1973:65).

2.5.3.1 Die monitorrol van die skoolhoof

Omdat die hoof as die inligtingsentrum van die skool gesien word, ontvang hy 'n verskeidenheid inligting, intern en ekstern, waarvan die meeste algemene inligting (nie gedokumenteerde) is. Die inligting wat deur die hoof ontvang word, moet deur hom geëvalueer en gesorteer word om die volgende redes: vir korrekte feitekennis, oordrag, veranderinge en aanpassings, probleemoplossings, of dit voordelig of nadelig vir algemene skoolbeleid is. Inligting wat deur amptelike kanale inkom, moet ook geëvalueer word en so gou moontlik versprei word (Mintzberg, 1973:67).

2.5.3.2 Die verspreidingsrol van die skoolhoof

As verspreider van interne en eksterne inligting (wat gemonitor is), besluit die hoof na wie die besondere inligting intern versprei moet word. Wat van groot belang is, is dat die inligting korrek, en aan die regte party of partye oorgedra word. Om te verseker dat inligting wel ontvang en geïmplementeer word, is doeltreffende kommunikasiekanale en kommunikasie-middele nodig (Van der Westhuizen, 1986:93).

2.5.3.3 Die verteenwoordigersrol van die skoolhoof

In die hoof se hoedanigheid as verteenwoordiger dra hy inligting oor aan verskeie individue of instansies buite die skool. Die inligting kan wees aan die ouer-onderwysersvereniging of enige instansie in die hoof se skakelsisteem. In sy rol as verteenwoordiger word van die hoof verwag om as 'n kenner van aktiwiteite waarby die skool betrokke is op te tree. In hierdie verteenwoordigersrol moet die hoof altyd so optree dat hy vir sy skool steun werf deur die regte gemeenskapsverhoudinge te stig.

2.5.4 Besluitnemingsrolle van die skoolhoof

Vir die hoof wat status en gesag beklee en daarom oor baie inligting beskik, word die besluitnemingsrol as een van die belangrikste rolle van die skoolhoof gesien.

Vir Mintzberg (1973:77) kan besluitneming op 'n kontinuum geplaas word, vanaf vrywillige vernuwingsbesluite aan die een punt tot by afdwingbare besluite aan die ander punt. Gewone besluite, afhangende van die gewigtigheid daarvan, kan êrens tussen die twee punte geplaas word.

Volgens die Herbert Simon-trichotomie (Mintzberg, 1973:78) kom daar drie soorte besluitnemingsrolle voor, naamlik, die intelligensie-fase, die ontwerp-fase en keuse-fase. Die

intelligensie-fase is waar inisiatief aan die dag gelê word - waar daar by 'n waarneembare en uitgesoekte situasie 'n besluit geneem moet word byvoorbeeld by 'n beleid wat verouderd is. Die ontwerp-fase vorm die kern van die besluitnemingsproses naamlik, ontleding, dit wil se om altyd na alternatiewe te soek en dit te evalueer (datum van oueraand). Die keuse-fase beteken dat daar uit 'n paar besluite net een besluit geneem word (moet fotokopieerder gekoop of gehuur word?).

Die vier besluitnemingsrolle waaraan verdere aandag gegee word, is die entrepreneurrol en die rol van ordehandhawer wat sowel die intelligensie-fase as die ontwerp-fase omvat. In die rol van bronnetoekener speel die keuse-fase 'n groot rol en by die onderhandelaarsrol kom 'n bepaalde soort besluitnemingsaktiwiteit voor, naamlik om met ander skole en organisasies te onderhandel (Mintzberg, 1973:78).

2.5.4.1 Die entrepreneurrol van die skoolhoof

In die rol van entrepreneur (ondernemer) tree die hoof op as inisieerder en beplanner van 'n groot hoeveelheid gekontroleerde veranderinge. Voorbeelde van gekontroleerde veranderinge is: om pligte van sekretaresses te herdefinieer: om wyses van geldinvordering tydens klastyd te verander. Gekontroleerde veranderinge beteken dat hierdie rol alle aktiwiteite insluit waar die hoof uit eie vrye wil veranderinge wil aanbring - waar hy elke moontlikheid ondersoek om die nodige oplossing te vind (Mintzberg, 1973:78). In die entrepreneurrol is die hoof altyd met aftastingsaktiwiteite besig, hy moet dus altyd op die uitkyk wees vir vernuwingsgeleenthede asook vir situasies wat probleme kan oplewer.

As entrepreneur het die hoof self 'n keuse in hoe 'n mate hy by 'n verbeteringsprojek betrokke wil raak. Volgens Mintzberg (1973:79-80) het hy 'n keuse op drie vlakke, naamlik:

Delegering: Die hoof is net in so 'n mate betrokke dat hy 'n personeellid die taak kan oplaë wanneer daar nie aan die hoof se verwagtinge voldoen word nie.

Volmag: By sommige veranderingsprojekte is 'n strengere kontrole nodig, hoofsaaklik omdat daar by dié projek risiko's betrokke is, of omdat dit voorkeur moet kry. Die hoof deleger die volle verantwoordelikheid vir die ontwerpfasie van die projek aan 'n betrokke personeellid. Wanneer die personeellid met die ontwerpfasie klaar is, moet hy eers weer toestemming kry om tot aksie oor te gaan. Hierdie werkswyse bied aan die hoof die geleentheid om volle kontrole oor 'n veranderingsprojek te hou.

Kontrole: Laastens het die hoof die keuse om self die ontwerpfasie van die veranderingsprojek te doen, asook die implementering van die veranderingsprojek. Dít gebeur gewoonlik wanneer daar belangrike veranderinge moet plaasvind of omdat die hoof 'n persoonlike belangstelling in die projek het.

Die besluite en aanpassings ten opsigte van veranderingsprojekte moet periodiek gekontroleer word, omdat die resultaat nie altyd dadelik gesien kan word nie.

2.5.4.2 Die ordehandhawingsrol van die skoolhoof

Volgens Van der Westhuizen (1986:93) fokus hierdie rol op die hantering van onvoorsiene veranderinge wat gedeeltelik of heeltemal buite die hoof se beheer is. Mintzberg (1973:93) skryf dat die bestuurder (i.c. hoof) verantwoordelik is vir korrektiewe optrede wanneer daar belangrike en onvoorsiene steurnisse opduik. Steurnisse wat volgens Mintzberg (1973:83) kan voorkom, is: intra-konflik tussen ondergeskiktes (personeel en leerlinge); intra-konflik met ander organisasies (skakeling), en die verlies of dreigende verlies van hulpbronne byvoorbeeld borge wat onttrek.

Omdat krisissituasies die skool skade kan berokken, is dit baie belangrik dat die krisis so gou moontlik opgelos moet word. Die optrede van die hoof sal 'n weerspieëling wees van sy leierskapshoedanighede.

2.5.4.3 Die bronnetoekenningsrol van die skoolhoof

Bronnetoekenning is die kern van die skoolhoof se strategie-beplanning. As bronnetoekenner moet die hoof toesien dat 'n wye verskeidenheid van bronne sinvol toegeken word. Hierdie bronne wat geld, tyd, materiaal (bruikbaar en onverbruikbaar), uitrusting, mannekrag en reputasie behels, kan positief en negatief aangewend word. Dit beteken dat besluite geneem kan word in watter mate sekere bronne tot die maksimum benut moet word en andere weer beskerm moet word.

Mintzberg (1973:86) het bevind dat daar drie elemente is wat vir die hoof as bronnetoekenner van wesentlike belang is:

- * Toewysing van persoonlike tyd. Die hoof moet besluit watter belange van die skool voorkeur moet geniet en watter laer op die voorkeurlys geplaas kan word.
- * Werkbeplanning. Hier moet besluite geneem word ten opsigte van, wat, hoe, wanneer en deur wie die werk gedoen moet word.
- * Goedkeuring van besluite. Die hoof moet voor die implementering van enige belangrike besluit sy goedkeuring daaraan verleen.

Aangesien die ondergeskiktes na die hoof opsien om hulp en leiding en hy (hoof) weer verantwoording moet doen aan hoër gesag, veroorsaak dit dat die hoof as bronnetoekenner in 'n sogenaamde WARM stoel sit (Moolman 1978:57).

2.5.4.4 Die onderhandelingsrol van die skoolhoof

In sy hoedanigheid as seremoniële hoof, skakelpersoon, segsman en bronnetoekenner, beklee die hoof ook die rol van onderhandelaar. Aangesien die skool 'n deel van die gemeenskap is en nie in 'n vakuum kan bestaan nie (Newell, 1978:193), is onderhandelinge van groot belang. Daar moet met die hoof onderhandel word wanneer 'n instansie van buite die skoolsaal wil gebruik, of wanneer die skool van die munisipale sportgronde gebruik wil maak. Vir Mintzberg (1973:91) realiseer bronnewisseling in onderhandeling. Om suksesvol te onderhandel, vereis iemand met die nodige gesag om 'n bepaalde versoek met die nodige spoed en korrektheid af te handel.

2.6. KRITIEK OP MINTZBERG SE BESTUURSROLBENADERING

Volgens Campbell et al. (1983:83) en Van der Westhuizen (1985:817) gee Mintzberg 'n duidelike beeld van die bestuurstake van die hoof. Dit gee ook 'n duidelike beskrywing van die formele en amptelike take waarmee die hoof hom besig moet hou. Die tekortkoming van Mintzberg se bestuursrolbenadering is dat dit nie 'n duidelike beskrywing gee van die wyse waarop die bestuurder sy take moet uitvoer nie en dit omvat nie die bestuurstake in sy totaliteit nie. Die hoof moet nie net weet watter bestuursrolle hy beklee nie, maar moet onderlê wees in die wyse waarop die take verrig moet word.

Gronn (1984:115) se kritiek is dat Mintzberg in die uiteensetting van sy bestuursrolle van gevallestudies gebruik maak en nie 'n duidelike beskrywing gee van die wyse waarop die bestuurder sy take moet uitvoer nie.

Ook sê Gronn (1983:1) dat Mintzberg noem dat gesprekvoering by al die bestuursrolle voorkom, maar lig nie die belangrikheid daarvan uit nie, en ook nie hoe dit toegepas moet word nie.

Dit blyk duidelik uit die ontleding en beskrywing van Mintzberg se tien bestuursrolle hoe belangrik die interpersoonlike aktiwiteite (dus interpersoonlike vaardighede) in bestuurswerk is. Dit gee ook 'n duidelike beeld van die bestuurstake van die hoof en wat hy moet verrig. Verder gee die bestuursrolle van Mintzberg ook 'n helder beskrywing van die formele take waarmee die hoof besig is.

2.7. SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is daar eerstens 'n uiteensetting gegee van die rolbenadering en die verwante begrippe, soos rolvoorskrifte, rolkonflik en rolbesetting. Uit hierdie uiteensetting blyk dit duidelik dat dit vir die hoof noodsaaklik is om kennis van die rolbenadering te hê vir die verstaan, aanpassing en vervulling van sy sosiale rol.

Daar is verder gepoog om 'n duidelike beskrywing te gee oor wat aanleiding gegee het tot Mintzberg se studie en ook wat sy bevindings was. 'n Kort uiteensetting van Mintzberg se tien bestuursrolle word gegee, wat 'n aanduiding is van die kompleksiteit van die hoof se bestuursrol.

Ten slotte word die skoolhoof en maatskappybestuurder vergelyk en daaruit word afgelei dat daar wel groot ooreenkomste is. Daar word aangedui dat die rolle van die hoof in Mintzberg se bestuursmodel inpas. Die kritiek teen Mintzberg se bestuursrolle word ook kortliks behandel.

In die volgende hoofstuk sal daar gepoog word om 'n uiteensetting van die seremoniële rol van die hoof te gee en aan te dui watter omvattende taak dit is.

HOOFSTUK 3

DIE SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF

3.1 INLEIDING

Die seremoniële rol van die hoof is groot in omvang ten spyte daarvan dat sekere take as eenvoudig beskou kan word (Cawood, 1979:141-142). Wolcott (1973:89-92) dui ook aan dat daar 'n magdom van seremonies is wat daagliks deur die hoof uitgevoer word.

Aangesien die skoolhoof formele gesag en status besit, word hy as 'n simbool of seremoniële hoof gesien wat sekere alledaagse take moet verrig (vgl. 2.4.2.1). Volgens Willis (1980:34) maak die seremoniële rol 'n groot deel van die skoolhoof se taak uit. Die grootste deel van die tyd word aan ontmoetings bestee wat gewoonlik van aangesig tot aangesig geskied. Hierdie seremonies gee aan die skoolhoof se rol 'n hoogs persoonlike kleur. Die skoolhoof moet, of dit nou alledaags, formeel of informeel is, sekere sosiale, geestelike en departementele take uitvoer. Hierdie seremoniële pligte van die skoolhoof is noodsaaklik, nie net vir die goeie funksionering van die skool nie, maar dit verleen ook waardigheid en status aan die hoof.

Om die hoof se seremoniële rol in die regte perspektief te plaas, sal daar eerstens in hierdie hoofstuk aan begripsverklarings aandag gegee word. Daarna sal daar gekyk word na die hoof se administratiewe, formele en informele seremonies ten opsigte van hoër gesag, personeel, leerlinge, die ouergemeenskap, die breë gemeenskap en die skool as instansie. Daar sal ook gekyk word in watter mate die hoof sy seremoniële rol kan delegeer.

3.2 BEGRIPSOMSKRYWINGS

3.2.1 Beeld

Dit is 'n geestelike opvatting wat algemeen deur lede van 'n groep aanvaar word as 'n basiese opvatting van iemand (HAT, 1984:71).

3.2.2 Simbool

Voorwerp, woord, teken as voorstelling van 'n bepaalde begrip (HAT, 1984:965).

3.2.3 Sereemonie

Volgens HAT (1984:956) is 'n sereemonie, 'n plegtigheid wat volgens voorskrif verloop. Dit kan ook pligpleging of 'n beleefdheidsvorm wees.

Sereemonies bind mense tot 'n hegte groep saam, sorg vir samewerking tussen mense, versterk waardes, skep vertrouensverhoudings en bring 'n gevoel van eensgesindheid na vore. Dit is in hierdie lig dat sereemonies betekenis aan 'n besondere rol gee. Sereemonies is veronderstel om die lewe meer verstaanbaar en kontroleerbaar te maak, maar in werklikheid gebeur dit nie. Sereemonies kan ervaring en gedrag verander wanneer niks anders dit kan doen nie (Deal, 1984:152). Soos alle simbole of simboliese aktiwiteite kan sereemonies vir elke persoon iets anders beteken. Volgens Deal (1984:53) kan sereemonies die volgende beteken, naamlik, verwagting en bewustheid, gebeurlikheid en opwinding of 'n oproep tot aksie.

3.2.4 Sereemonieël

Dit wat met sereemonies gepaard gaan (HAT, 1984:956).

3.2.5 Seremoniële hoof

Die skoolhoof besit formele gesag en status en sy optrede gaan met seremonies gepaard. Daarom word hy ook gesien as seremoniële hoof van die skool. Die hoof word dus gekoppel aan seremonies wat plegtig en volgens voorskrif verloop. Die voorskrif kan 'n geskrewe of verwagte voorskrif wees (Deal, 1984:53). In hierdie hoedanigheid moet die hoof sekere pligte uitvoer, byvoorbeeld klasbesoek, maar daar word ook van hom verwag om 'n toespraak by 'n personeelfunksie te hou.

3.2.6 Administratiewe seremonies

Volgens Nell (1982a:257) is dit onwetenskaplik om ADMINISTRATIEWE werk te sien as roetinetakuitvoering van die skoolhoof. Vir Botes (1975:17) en Reynders (1977:14) het administratiewe werk te make met daaglikse kantoorroetine, kantoororganisasie en klerklike werk. Van der Westhuizen (1986:36) en Basson (1986:400) sien onderwysadministrasie as die struktuur of organisatoriese raamwerk waarbinne die onderwysstelsel funksioneer en dit word deur sekere soort administratiewe werk ondersteun. Funksionele administratiewe werksaamhede vorm 'n sleutelfaktor in die vlot verloop van die organisasie se werksaamhede. Hierdie funksionele administratiewe werksaamhede moet doelbewus en doelgerig bestuur word en moet beleef word as sinvol, noodsaaklik en ondersteunend vir doelbereiking (Basson, 1986:401). Vir die doel van hierdie navorsing sal daar na die daaglikse klerklike werk en funksionele kantoorwerk wat die hoof moet uitvoer, verwys word as die skoolhoof se administratiewe seremoniële rol.

3.2.7 Formele seremonies

Die HAT (1984:227) omskryf formele seremonies as 'n plegtigheid ooreenkomstig gereelde, erkende en vasgestelde vorme en metodes, gepaardgaande met behoorlike waardigheid.

3.2.8 Informele seremonies

Informele seremonies dui op 'n handeling nie ooreenkomstig die gewone konvensionele, voorgeskrewe vorm of prosedure nie; dus nie formeel nie (HAT, 1984:443).

3.3 FAKTORE WAT 'n INVLOED HET OP DIE SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF

3.3.1 Morele perspektief

Die invloed wat die skoolhoof se besluite op die welsyn en belangstelling van mense het, speel 'n belangrike rol in die lewens van mense en daarom moet dit uit 'n morele oogpunt beskou word. Erickson & Reller (1978:208-209) vertolk dit soos volg:

- * Die hoof moet sy besluite neem op grond van die beginsels wat geld vir die bepaalde situasie, nie op die ingewing van die oomblik optree nie. Die beginsels moet vir alle individue dieselfde beteken en geen individu of groepe in 'n gemeenskap moet daardeur bevoordeel of benadeel word nie. Die besluite moet dus heeltemal onpartydig wees.
- * Die hoof moet die welsyn en belangstelling van al die betrokkenes, ook homself, wat deur die besluite geaffekteer word, konsidereer.
- * Die hoof het die verpligting om sy besluite te baseer op die volledigste inligting waaroor hy beskik.
- * 'n Konsensieuse hoof se beslissings is voorskrywend omdat hy hom daarop voorberei het deur vooraf die vraag te vra: wat staan my te doen?

3.3.2 Opvoedkundige doelstellings

Baie gebeurtenisse het 'n groot invloed op die mens se persoonlike houding teenoor die lewe: die kulturele patroon waarin hy gebore is, die opvoeding wat hy gekry het, sy suk-

sesse, dit waarin hy gefaal het, sy persoonlike geloof en die kragte wat hom voortdryf. Al hierdie faktore het 'n effek op die hoof se persoonlikheid, sy siening oor die lewe en daarom ook sy opvoedkundige doelstellings (Jordan, 1959:4-5).

Afhangende van hulle opvoedkundige siening raak skoolhoofde so betrokke by alledaagse aktiwiteite van die skool (Weldy, 1979:6-7) dat hulle die basiese doelstellings van opvoedende onderrig uit die oog verloor. Hulle sien dan net sake soos beplanning van begrotings en roosters, die skryf van verslae en kontrolering van take as aktiwiteite op hul eie.

3.3.3 Koördinering van beginsels en optredes

Die mens se houding, geloof en kennis rig sy lewensaktiwiteite. Die skoolhoof sê in sy gedagte: HIERDIE DING MOET EK VANDAG DOEN - maar daar kom dan ander faktore in die gedagte te voorskyn wat dan die voorneme verder beïnvloed. Situasies is nie altyd ideaal nie, persoonlike probleme duik op, daar is beperkte fondse of die tyd is nie ryp nie. Al hierdie dinge en nog baie ander faktore het 'n invloed op die seremoniële rol van die hoof wat verder weer geestelike spanning veroorsaak.

3.3.4 Aanvaarding van persoonlike verskille

Een van die belangrikste faktore by menseverhoudinge is die vermoë wat 'n mens moet hê om te aanvaar, met ander woorde om in te sien en te verstaan.

Voordat personeellede die hoof as ware seremoniële leier sal aanvaar, moet hulle hom eers as 'n individu aanvaar. Aan die ander kant moet die hoof elke personeellid, leerling en ouer se totale persoonlikheid aanvaar (De Witt, 1982:53).

3.4 SIMBOLIESE INTERAKSIE VAN DIE SEREMONIËLE HOOF

3.4.1 Die skoolhoof moet sy mense ken

Die skoolhoof moet 'n seremoniële leier wees vir verskillende groepe - elke aparte groep het ook nog sy verskille.

Leerlinge: 'n Paar jaar gelede is die hoof nog deur die onderwysers en ouers gebruik as 'n afskrikmiddel. Leerlinge is met die KANTOOR gedreig. Vandag behoort die skoolhoof die vriendelike, respekvolle leier te wees na wie die leerlinge en personeel opsien. Hulle moet vry voel om na die hoof te gaan vir advies, aanbevelings en nodige hulp. Goeie onderwysers behoort leerlinge min kantoortoe te stuur vir straf (Jordan, 1959:24).

Personeel: Die skoolhoof moet voldoen aan dit wat die personeel van hom verwag. Die grootste verwagting is dat hy medemenslik sal optree en hulle sal verstaan en dit sal geniet om met mense te werk (Swartz, 1979:13).

Ouers: Hoewel ouers net die beste bedoelings het vir hulle kinders, het hulle soms 'n behoefte aan hulp om hulle in hul rol as ouers te ondersteun. Dan moet die professionele onderwyser die nodige hulp kan verleen om die leerling in sy groeiproses te ondersteun. Wanneer die punt egter bereik word dat ouers positief op raad reageer, kan die opvoeders nie net seker wees van 'n trotse plek in die gemeenskap nie, maar ook van 'n belangrike bydrae tot die nasionale welsyn (Jordan, 1959:24).

3.4.2 Om aan te pas by die behoeftes van die gemeenskap

Leerlinge: Elke leerling se beskouing van die hoof hang af van sy eie agtergrond en ondervinding. Vir die kind wat nie 'n vader het nie - vir hom is die hoof 'n vaderfiguur. Vir die ongeborge kind is die hoof die persoon wat hom 'n geborge

gevoel moet gee. Vir elke kind wat 'n huislike probleem het, is die hoof die antwoord op sy behoefte (Jordan, 1959:25).

Personeellede: In die skool sien elke onderwyser die hoof verskillend. Veral die nuwe onderwysers is geneig om vreesagtig teenoor die hoof te voel. Dit is verstaanbaar dat elke beginneronderwyser onseker sal voel oor sy vermoë as klasonderwyser. Vreemdheid (vir die nuwe onderwyser is die hoof 'n vreemde persoon) kan bydra tot vrees en onsekerheid by 'n beginneronderwyser.

Vir sommige beginneronderwysers kan die hoof 'n verskrikking wees. Die hoof moet hom egter bewys as 'n vriendelike adviseur wat altyd sy hulp sal aanbied. Die hoof moet dit duidelik maak dat elke persoon, ervare of onervare, foute kan begaan. Hy verwag dus dat daar foute sal wees. Die hoof moet egter altyd gesien word as 'n vennoot in die oplossing van probleme ten opsigte van leerlinge en personeel (Bernard, 1981:104).

Gemeenskap: Die gemeenskap is gedurig onderhewig aan verandering. Dit gebeur min dat 'n woongebied verbeter: oor die jare vind daar gewoonlik agteruitgang in sosio-ekonomiese status plaas. Die skoolhoof moet altyd bedag wees op die agteruitgang wat gewoonlik teen 'n stadige tempo plaasvind. Daar moet deur die hoof aanpassings gemaak word om by die behoeftes van die leerlinge in die woongebied aan te pas (Jordan, 1959:26).

3.4.3 Besikbaarheid

Leerlinge: Skole is indirek gebou deur ouers vir hulle kinders en is nie primêr 'n werkplek vir opvoeders nie. Die hoof moet altyd beskikbaar wees wanneer kinders hom nodig het. Die deur van die hoof se kantoor moet na twee kante toe swaai: die leerlinge moet die vrymoedigheid hê om die hoof in sy kantoor te besoek soos wat hy die vrymoedigheid het om

hulle in die klas te besoek.

Personeelede: Onderwysers moet net soos die leerlinge, welkom voel om die hoof in sy kantoor te besoek. Wanneer die hoof egter besig is, moet daar met die nodige geduld gewag word. Die skoolhoof moet die nodige klimaat skep sodat enige persoon in die skool met vrymoedigheid by die hoof kan instap om sy saak te stel (Jordan, 1959:27).

Ouers: Die ouers sal hulle volle samewerking en ondersteuning gee, wanneer die hoof die ouers oortuig dat die huis en die skool vennote is in die grootmaakproses van die kind en dat die skool hulp en advies van die ouers nodig het. Vertroue in die hoof se integriteit en vermoëns is in die opvoedende onderrig noodsaaklik as die professie staande wil bly.

3.4.4 Sigbaarheid

Die hoof moet sover moontlik teenwoordig wees, in die skool, op die sportveld, by 'n funksie, binne en buite die klaskamer en by sosiale geleenthede waar leerlinge en ouers betrek word. Hierdeur sien die leerlinge, onderwysers en ouers die hoof as mens en nie as bedreiging nie (Weldy, 1979:vii).

In sy rol as seremoniële hoof het die skoolhoof sekere seremonies wat hy moet uitvoer, nie omdat dit verpligtend is nie, maar omdat dit van hom verwag word (Wolcott, 1973:318). Hierdie seremonies is administratief, formeel en informeel van aard en hoër gesag, personeel, leerlinge, ouers, die breë gemeenskap en die skool as instansie word hierby betrek.

3.5 SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF TEENOR HOËR GESAG

Seremonies wat verband hou met hoër gesag handel gewoonlik oor professionele en administratiewe aangeleenthede. Die skoolhoof het bepaalde seremonies wat uitgevoer moet word ten opsigte van die direkteur van onderwys en ander de-

partementele ampsdraers soos die van hoofsuperintendent van onderwys (HSO), streek, superintendent van onderwys (SO), kring, assistent-direkteur (personeel) en die sekretaris van die skoolraad. Voortaan sal daar na hierdie persone verwys word as hoër gesag. Teenoor hoër gesag word die volgende seremonies uitgevoer.

3.5.1 Administratiewe seremonies

Kommunikasie tussen hoër gesag en die skoolhoof vind hoofsaaklik skriftelik plaas en daarom kom die meeste administratiewe seremonies van die skoolhoof in hierdie kategorie voor. Alle korrespondensie van hoër gesag word aan die skoolhoof in sy hoedanigheid as seremoniële hoof gerig. Die hoof het in hierdie kategorie 'n groot hoeveelheid roetine-korrespondensie wat daaglik afgehandel moet word. Hierdie korrespondensie (TOD, 1986:238) bevat 'n wye verskeidenheid soos byvoorbeeld voorraadvorms (TOD 68 en TOD 114), jaar- en termynstate en statistiekvorms. Administratiewe seremonies wat lewendiger en dus meer gevoelvol uitgevoer word, is: verslae, briewe, gelukwensinge en uitnodigings (TOD, 1986:200).

3.5.2 Formele seremonies

By die formele seremonies ten opsigte van hoër gesag is die hoof fisies en psigies betrokke. By sekere formele seremonies kan daar selfs 'n mate van gespannenheid wees terwyl by andere 'n ontspanne klimaat kan heers. Die hoof tree gewoonlik by hierdie seremonies met groot konsentrasie op.

Formele seremonies ten opsigte van hoër gesag sluit in verwelkomings, bedankings, afskeids- en begrafnisseremonies (TOD, 1986:207). Ander seremonies is byvoorbeeld die ingebruikneming van 'n gebou of die onthulling van 'n monument (TOD, 1986:207). Wanneer die superintendent van onderwys (SO), kring, of ander professionele besoekers (superintendent

onderwys akademies) die skool besoek moet die hoof nie net 'n beeld van die skool uitdra nie, maar hy moet ook die regte klimaat vir elke seremonie te skep.

3.5.3 Informele seremonies

Die skoolhoof verkeer in 'n mindere mate informeel met hoër gesag, byvoorbeeld met die hoofsuperintendent van onderwys (streek) en superintendent van onderwys (kring) en ander lede hoër op in die hiërargiese gesagstruktuur. Indien daar wel informele seremonies soos 'n verjaardagbyeenkoms van 'n superintendent of hoof plaasvind, moet die hoof nog in sy optrede die nodige respek teenoor die betrokke lede betoon.

3.6 SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF TEENOR DIE PERSONEEL

Die vrug op die opvoedkundige siening van die skoolhoof blyk duidelik uit die optrede van die onderwysers. As die skoolhoof se leierskapstyl demokraties is ten opsigte van sy menseverhoudinge, sal die personeellede dieselfde tendens toon (De Witt, 1982:54).

Die hoof moet aanvaar dat elke personeellid net soos die kinders, as individu met bepaalde intellektuele vermoëns van mekaar verskil. Elke onderwyser sal sy beste lewer as hy weet dat die hoof hom in sy vertroue neem en van sy persoonlikheid en talente gebruik maak. Hierdie verstandhouding moet deur die hoof ontwikkel word en tegnieke moet daargestel word om die ontwikkeling te verseker. Geloof en vertroue vorm die basis waarop sterk interpersoonlike verhoudinge gebou word. Wedersydse respek en vertroue is essensieel vir die hoof wat aan sy personeel die geleentheid gee om hulle probleme self op 'n intelligente manier op te los (Bondesio & De Witt, 1986:280).

Die geestelike gesondheid van die personeel moet deur die hoof as baie belangrik beskou word. 'n Onderrigstandaard kan

nie gehandhaaf word in 'n ongesonde en gespanne klimaat nie. Beide leerlinge en personeel se behoefte is om in 'n kalm en ontspanne atmosfeer te werk en alleenlik noodgevalle behoort die gewone klassituasie te versteur.

Elke prestasie bring trots en 'n samehorigheidsgevoel wat onontbeerlik vir elke departement is. Elke personeellid waardeur bydraes wat deur 'n kollega tot die professionele gemeenskap gemaak word. Uit wedersydse respek ontstaan 'n eenheidsgevoel en die hoof gebruik elke bekombare instrument tot sy beskikking om hierdie eenheid te koester (Jordan, 1959:130).

Deur die onderwysers by te staan in die oplossing van sowel hulle persoonlike as hulle professionele probleme, en deur eerlike en onbevooroordeelde behandeling van die personeel, kry die hoof ook die nodige ondersteuning. Dit is weer vir hom opbouend. Wanneer die skoolhoof dus met empatie, deernis en gesonde verstand optree en al die verskillende kwaliteite van sy personeel tot sy beskikking inagneem, kan die hoof met sy personeel geweldig baie vir die onderwys beteken.

3.6.1 Administratiewe seremonies

Ampshalwe het die skoolhoof sekere seremonies (pligte) wat hy ten opsigte van die personeel moet uitvoer. Hierdie seremonies word deur die onderwysdepartement voorgeskryf en moet deur die hoof uitgevoer word, omdat hy beklee is met formele gesag en verantwoordelikheid (Van der Westhuizen, 1984:160).

Alle dokumentasie, byvoorbeeld verlofvorms ten opsigte van die personeel wat na hoofkantoor gaan, moet deur die hoof onderteken word (TOD, 1986:49 en 238). Hierdie tipe seremonie kan deur die hoof as 'n alledaagse, tydrawende seremonie beskou word (Willis, 1980:41). Die houding en gesindheid waarmee die hoof hierdie administratiewe seremonie uitvoer kan 'n invloed op 'n personeellid hê: laat die hoof die

personeellid welkom voel met 'n helpende gesindheid of tree hy op asof sy tyd gemors word? Laasgenoemde optrede kan verwydering bring tussen 'n personeellid en die hoof (Willis, 1980:46).

Sekere administratiewe seremonies, soos die skryf van 'n getuigskrif (TOD, 1986:42) of 'n klasbesoekverslag, gaan met meer gevoel gepaard. Die hoof stip nie net blote gegewens van 'n personeellid op papier neer nie, hy is ook emosioneel betrokke. Aan die ander kant word nugtere objektiwiteit vereis wanneer 'n TOD 193 (evalueringsverslag) ingevul word (TOD, 1986:43). Emosionele betrokkenheid by evaluering kan lei tot bevoordeling of veroordeling (Sergiovanni, 1977:372, 383). Daar kom ook streng vertroulike dokumente, soos vorm 120c, wat handel oor prestasie-erkenning vir onderwysers, voor. Die hoof word dus seremonieël in 'n vertrouensposisie geplaas waarin hy so moet optree dat hy altyd deur sy hele personeel vertrou word (De Wet, 1980:197).

3.6.2 Formele seremonies

Die skoolhoof staan aan die hoof van die personeel en is dus nou betrokke by sekere aktiwiteite van die personeel. Hierdie aktiwiteite het betrekking op die skool en sluit persoonlike sake in. Daar word deur die ondergeskiktes van die hoof verwag om sekere sake of aktiwiteite met die nodige formaliteite uit te voer (Kelley, 1980:33).

Die skoolhoof tree byvoorbeeld aan die begin van die jaar by 'n funksie op waar nuwe onderwysers ontvang of verwelkom word. Dit is vir die hoof van groot belang om by hierdie funksie op te tree in sy amp as hoof. Hierdie formele seremonie waarby die hoof betrokke is, kan 'n invloed hê op hoe nuwe personeellede hom as leier sien en aanvaar.

Wanneer evaluering gedoen is, moet die bevindinge so gou moontlik openhartig met personeellede bespreek word (werklike

evalueringsyfers behoort egter nie verstrek te word nie). Hierdie openhartige vertroulike bespreking is 'n seremonie wat nodig is om die onderwyser te help en selfverbetering aan te moedig. Swak kommunikasie kan een van die grootste struikelblokke wees vir 'n suksesvolle personeel-evalueringsprogram (De Wet, 1980:197).

Dit is belangrik dat die hoof altyd beskikbaar en behulpsaam moet wees ten opsigte van personeellede se persoonlike probleme, selfs as hy in sekere gevalle nie werklik kan help nie. Die hoof het wel 'n verpligting ten opsigte van die uitstryking van professionele probleme (De Witt, 1982:57). Die eerlikheid, opregtheid en vertroulikheid in optrede sal bepaal of hy net as seremoniële hoof gesien sal word of ook as 'n vaderfiguur. Die hoof besoek 'n personeellid wat siek is, of woon 'n begrafnis van 'n personeellid of 'n familielid van 'n personeellid by (TOD, 1986:207). Hierdie optrede van die hoof sorg vir die nodige simpatieke atmosfeer wat vir die betrokkenes ondersteunend kan wees. Die belangstellende optrede van die skoolhoof teenoor sy personeel het die voordeel dat hy sy personeel leer ken. Hoe meer hy van sy personeel weet (emosies, vermoëns, vaardighede, houding, gesindheid), hoe makliker is dit vir hom om effektief te bestuur. Ondanks die feit dat hy persoonlik in sy hoedanigheid as hoof betrokke raak by sy personeel se persoonlike probleme (binne of buite skoolverband), moet sy optrede altyd konsekwent wees.

3.6.3 Informele seremonies

Vir die skoolhoof wat gesag en status besit, is informele seremonies van die uiterste belang. Die hoof se optrede by die informele seremonie moet so geskied dat die nodige gesag en waardigheid ten opsigte van albei partye behoue bly. Informele seremonies kom voor in die vorm van informele huisbesoeke, verjaardae en huwelike van personeellede, 'n kenmerk of personeelfunksie. Hier moet die hoof se optrede van

so 'n aard wees dat dit nie te familiêr is nie, maar ook nie te formeel nie.

Die rondbeweeg van die hoof deur die skool of op die terrein, is 'n informele seremonie waardeur belangrike inligting toevallig bekom kan word (Willis, 1980:34 en Wolcott, 1973:89-90). Hierdie seremonie moet ook so deur die hoof hanteer word, dat 'n ontspanne klimaat altyd by die personeel (ondergeskiktes) teenwoordig sal wees. 'n Seremonie wat taktvol deur die hoof hanteer moet word, is wanneer 'n personeellid iets onder die hoof se aandag wil bring 'en kommentaar verwag. Dit kan die mediaonderwyser/es wees wat 'n uitstalling in die mediasentrum hou, of 'n terreinwerker wat 'n spesifieke taak verrig het. Die hoof moet hierop eerlike en opregte kommentaar lewer op so 'n wyse dat inisiatief nie gedemp word nie.

3.7 SEREMONIËLE ROL VAN DIE SKOOLHOOF TEENOOR LEERLINGE

3.7.1 Administratiewe seremonies

Daar kom 'n groot hoeveelheid administratiewe seremonies voor wat die hoof ex officio moet uitvoer. Administratiewe seremonies wat alledaags, maar tog belangrik en tydrawend is, is byvoorbeeld die teken van rapporte, sertifikate en verslae (TOD, 1986:267 & 274). Briewe wat deur die ouers geskryf word om toestemming te vra dat hulle kind die skool vir 'n bepaalde rede en tyd kan verlaat, verdien ook die hoof se volle aandag. Dit is 'n belangrike taak en elke geval moet op meriete hanteer word. In hierdie situasie moet die hoof goeie oordeel aan die dag lê en met konsekwentheid optree.

Die getuigskrifte van skoolverlaters wat deur klasvoogde geskryf word, moet deur die hoof onderteken word (TOD, 1986:42). Alle briewe wat oor leerlinge handel en wat na die ouers gaan, of dit nou persoonlike gelukwense, mededelings of skrywes oor onenighede is, moet die hoof se goedkeuring

wegdra of deur hom onderteken word.

Met seremoniële pligte ten opsigte van leerlinge is die hoof nie so direk met die leerlinge betrokke as by die personeel nie (TOD, 1986:42 & 44).

3.7.2 Formele seremonies

Aangesien die hoof ook deur die leerlinge as seremoniële hoof aanvaar word, voer hy 'n magdom formele seremonies rakende die leerlinge uit.

Met 'n geleentheid, soos 'n matriekafskeid of prysuitdelingsfunksie, tree die hoof ex officio op. Die leerlinge en ouers verwag dat die hoof persoonlik betrokke moet wees om die regte atmosfeer vir so 'n funksie te skep. By 'n afskeidsfunksie heers gemengde gevoelens: trots sowel as weemoed omdat daar van 'n leerlinggroep afskeid geneem word. Die leerlinge en ouers wil graag 'n gepaste woord van hom in sy hoedanigheid as hoof aanhoor.

Met die begrafnis van 'n leerling verwag die gemeenskap dat die hoof die verteenwoordiger van die skool sal wees (TOD, 1986:208). Daar word nie van die hoof verwag om altyd persoonlik op te tree nie, maar net sy bywoning verleen al die nodige ondersteuning by hierdie geleentheid.

Die hoof is nie net formeel by akademiese sake soos kursusveranderinge, en puntebesprekings betrokke nie, maar het ook 'n seremoniële rol ten opsigte van kultuur, sport, sosiale en godsdienstige aktiwiteite. Die hoof tree in sy hoedanigheid as hoof gewoonlik motiverend en ondersteunend by hierdie aktiwiteite op. Die hoof kom ook met persoonlike probleme van leerlinge in aanraking; daarom moet hy dit so hanteer dat dit die nodige respek en vertroue by die leerlinge afdwing. Dit is die vertrouensverhouding en respek wat die leerlinge geborge laat voel.

Ander seremoniële take wat nie net tyd nie, maar ook konsekwente optrede verg, is sekere dissiplinêre handelingte soos by stokkiesdraaiers, skorsing en swanger meisies. Hierdie optrede van die hoof gaan gewoonlik met baie kritiek gepaard en moet volgens voorskrif hanteer word. By hierdie aspekte mag die hoof nie emosioneel betrokke raak nie, maar moet elke aspek in perspektief gesien word. Lyfstraf moet slegs deur die hoof toegepas word, waarvoor daar ook die nodige voorskrifte bestaan (TOD, 1986:33-39).

h Ander formele seremonie van die hoof is om onderhoude met leerlinge te voer, byvoorbeeld h leerling wat die skool te vroeg wil verlaat, of om h leerlinge te kies. Om h onderhoud te voer verg die nodige voorbereiding om die doel van die onderhoud te bereik.

h Seremonie wat veral deur die hoërskoolhoof gedoen behoort te word, is die werwing (rekrutering) van aspirant onderwysers (TOD, 1986:146). Die hoof is dan ook seremonieel betrokke by die keuring van applikante.

3.7.3. Informele seremonies

Die hoof se informele seremoniële rol ten opsigte van die leerlinge mag moontlik nie belangrik lyk nie, maar deur sy persoonlike teenwoordigheid en betrokkenheid word h goeie beeld van die skool na buite uitgedra. Hierdie betrokkenheid het weer h groot invloed op ander rolle, byvoorbeeld die skakelrol (vgl. 2.4.2.3). Daar word deur die onderwysers en leerlinge van die hoof verwag om af en toe h sportoefening by te woon. Dit gee aan die betrokke persone die gevoel dat daar belangstelling is. Hierdie betrokkenheid van die hoof is noodsaaklik vir motivering en samewerking afhangende van die persoonlikheid van die hoof. Die hoof se optrede moet ook van so h aard wees dat dit h gevoel van trots bring wanneer die leerlinge weet dat die hoof daar is om sy leerlinge te ondersteun.

Om by sportaktiwiteite, kultuuraktiwiteite of op die stoepe terloops met leerlinge te gesels, is vir die leerlinge van baie groot belang. Dit versterk daardie gevoel van betrokkenheid en belangstelling by sowel die leerlinge as by die personeel (Wolcott, 1973:89). Motivering en samewerking geskied soveel makliker wanneer leerlinge voel dat die hoof ook persoonlik in hulle belangstel en dat hy ook by hulle aktiwiteite betrokke is. Die verhouding tussen hoof en leerlinge moet altyd spreek van vertroue en wedersydse respek.

Die hoof moet sy gesagsposisie by elke situasie so aanpas en hanteer dat dit altyd waardigheid, opregtheid, konsekwentheid en wedersydse respek vertoon. Wanneer die hoof informele funksies soos 'n skoolfiek of gesellige byeenkoms (geesvang) vir 'n rukkie bywoon, gee dit aan hom 'n goeie perspektief oor hoe leerlinge en onderwysers in 'n ontspanne atmosfeer optree.

3.8 SEREMONIËLE OPTREDE VAN DIE SKOOLHOOF TEENOR DIE OERGEMEENSKAP

Buite die skool is die ouergemeenskap die groep wat die nouste betrokke is by die skool en is dit van kardinale belang dat die verhouding tussen skool en ouers gesond en gebalanseerd moet wees (Pawlas, 1985:282). Daar moet in ag geneem word dat die skool met die ouer se grootste skat, naamlik sy kind werk en dat die ouer net die beste vir sy kind wil beding. Die skool is dus afhanklik van die ouergemeenskap. Daarom het die skoolhoof 'n groot taak om positiewe gesindhede by ouers te bevorder. Die verskillende seremonies wat die skoolhoof uitvoer waarby ouers betrokke is, sal bepaal watter ondersteuning die skoolhoof van die ouergemeenskap ontvang.

3.8.1 Administratiewe seremonies

Die administratiewe seremonies ten opsigte van die ouers bestaan hoofsaaklik uit die skryf en ontvang van briewe, die teken en uitstuur van bedankings, uitnodigings en simpatie-

kaartjies. Indien die skoolhoof in sy natuurlike omgewing met ouers belangstellend en met empatie optree, sal daar 'n ontspanne klimaat geskep word. Hierdie klimaat bring mee dat daar met meer vrymoedigheid opgetree word. Die ouers sal veronderstel dat 'n brief van 'n ouer aan die hoof op dieselfde manier behandel sal word as wat die hoof se interaksie met die ouers kenmerk. Antwoorde op vrae of inligting wat verlang word, moet so spoedig moontlik hanteer en afgehandel word.

Nog 'n administratiewe seremonie waarby die hoof betrokke is en wat skool-ouer-gesindheid kan bevorder, is die artikel wat deur die hoof in die maandelikse nuus- of termynblad geskryf word (Gorton, 1983:466).

3.8.2 Formele seremonies

Die algemene formele seremonies wat daagliks plaasvind met besoeke of oproepe van ouers en waar die hoof se optrede onder die soeklig kom (Willis, 1980:46), moet met die regte houding en gesindheid gepaard gaan. Verkeerde of nors optrede stel die hoof nie alleenlik in 'n slegte lig nie, maar kan ook die beeld van die skool skaad. Ouers wil die hoof spreek, al kan iemand anders hulle dalk gouer te woord staan. Die hoof moet dus altyd beskikbaar wees, ook vir die mense wat dink dat die enigste manier om iets gedoen te kry, is om met die hoof te onderhandel (Mintzberg, 1973:60 en Wolcott, 1973:117).

Omdat die meeste van die formele seremonies in die kantoor plaasvind (Willis, 1980:48:49), is dit noodsaaklik dat dié aspek ook met die nodige formaliteite gepaard gaan. Die hoof moet ook sorg dra dat daar met professionele korrektheid opgetree word.

'n Belangrike formele seremonie is wanneer die hoof 'n onderhoud voer met 'n ouer oor sy kind. Die hoof moet sorg dat hy

al die feite byderhand het (daarom is 'n afspraak altyd verkieslik) om vir die ouers die ware toedrag van sake te skets of weer te gee. Onderhoude kan handel oor hoogsbegaafde leerlinge, druipele, diensplig (TOD, 1986:155) of ongerymdhede wat plaasvind. 'n Formele seremonie wat baie tyd in beslag neem, is die gebruik van die telefoon vir formele inligting van en na ouers (Wolcott, 1973:125). Klagtes oor die telefoon moet vinnig en volgens meriete geëvalueer word. Die hoof moet daarteen waak dat hy nie as algemene boodskapper gebruik word nie (Wolcott, *ibid.*)

'n Noodsaaklike formele seremonie, in sy rol as seremoniële hoof, is die optrede by 'n oueraand. Oueraande is 'n noodsaaklike formele seremonie. Die hoof moet *ex officio* die oueraand bywoon. Indien daar 'n bespreking is en die hoof tree op as seremoniemeester, of as spreker, moet hy homself vergewis van die nodige feite sodat die nodige en korrekte inligting altyd gegee kan word. Interessante onderwerpe wat opvoedkundig van aard is, soos leier-evaluering en -verkie-sing lok gewoonlik groot belangstelling uit. Die hoof se verslag of toespraak moet egter altyd kort en bondig wees.

Nog een van die formele seremoniële verpligtinge van die hoof is die bywoning van ouerverwante organisasies (Gorton, 1983:466) byvoorbeeld, die bestuursraad wat 'n statutêre liggaam is en die ouers verteenwoordig en die ouer-onderwysersvereniging of Transvaalse Afrikaanse Ouervereniging (TAO). Dit spreek vanself dat die hoof uit hoofde van sy status in nouer voeling, met byvoorbeeld die bestuursraad, sal wees as die ander lede van die personeel (TOD, 1986:413). Dit is van die grootste belang dat hierdie vergaderings altyd sinvol en professioneel van aard moet wees. Die hoof tree egter nie net altyd by formele seremonies, ten opsigte van die ouers op nie, maar ook by informele seremonies.

3.8.3 Informele seremonies

Informele seremonies ten opsigte van die ouers is ook van groot belang. Die ouers wil ook graag met die hoof in 'n nie-amptelike en ontspanne hoedanigheid kommunikeer. Dit is by hierdie tipe seremonies wat die hoof ook die ouers beter leer ken om op die manier inligting in te win en ook uit te dra. Hierdie soort seremonies kan voorkom in die vorm van 'n kermis, 'n braaivleis en 'n kenmekeer-aand (personeel, immigrante-ouers). Hierdie informele seremonies waarin die hoof waarneembaar is, is belangrik omdat die hoof gesien word as die persoon (simbool) wat die beeld van die skool uitdra.

Die hoof moet belangstellend en ondersteunend optree waar ouers take uitvoer tot voordeel van die skool, byvoorbeeld om worsbroodjies te verkoop of om verversings by 'n sport-byeenkoms aan te bied.

Optrede van die hoof teenoor ouers wat in die straat 'n woord wil wissel, of teenoor ouers op die plek waar die hoof dalk self 'n sport beoefen, speel 'n groot rol en laat blywende indrukke by ouers (Weldy, 1979:17). Dit is belangrik dat die hoof moet beseft dat die ouers die belangrikste kommunikasiepartner is na die breë gemeenskap.

3.9 SEREMONIËLE OPTREDE VAN DIE SKOOLHOOF TEN OPSIGTE VAN DIE BREË GEMEENSAP

3.9.1 Inleiding

Die skool is vir die uitvoering van sy taak ten opsigte van elke kind intens afhanklik van die ekologiese konteks van die skool (Van Buuren, 1979:137).

Die breë gemeenskap bestaan uit die handel, nywerheid, staatsektor, kerk, sportklubs, ouers en die algemene publiek, dit wil sê 'n groep mense wat dieselfde belange, behoeftes en

begeertes het, dog nie noodwendig in dieselfde geografiese gebied saamleef en -werk nie (Barnard, 1986:362). Volgens Van Buuren (1979:137) het die skool 'n belangrike rol om teenoor die breë gemeenskap te vervul omdat die skool uit die breë gemeenskap, vir die gemeenskap, ontstaan het. Dit is dus van besondere belang dat daar 'n hegte samewerking en 'n gesonde wisselwerking tussen skool en breë gemeenskap moet wees. Die skool kan nie geslaagd funksioneer as die openbare sektor nie ondersteunend optree nie (Le Roux, 1975:21). Die hoof se seremoniële optrede teenoor die breë gemeenskap sal beslis 'n invloed hê op hoë die skool deur die breë gemeenskap ondersteun sal word.

3.9.2 Administratiewe seremonies

Administratiewe take wat die hoof ten opsigte van die breë gemeenskap het, is hoofsaaklik die skryf van inligtings- en bedankingsbriewe. Hierdie seremonie wat ampshalwe deur die hoof uitgevoer word, hou vir die skool groot voordele in. Van die uiterste belang is die manier waarop hierdie seremonies uitgevoer word. 'n Brief van 'n instansie wat sarkas-ties beantwoord word, kan onderhandelinge tussen die skool en die instansie vir jare vertroebel. Flinke en positiewe administratiewe seremonies sorg vir flinke en positiewe optrede. Die hoof moet sorg dat hy konsekwent optree teenoor ondersteunende instansies veral ten opsigte van advertensie. Elke instansie uit die breë gemeenskap voel dat hy 'n bydrae tot die skool lewer en dat hy oor die lang termyn die nodige dividende sal ontvang (Lipham & Hoeh, 1974:337).

3.9.3 Formele seremonies

Daar word deur die breë gemeenskap verwag dat die hoof homself ook in diens van die gemeenskap sal stel. Die hoof kan aktief betrokke wees by die verenigingslewe van die breë gemeenskap. Hy kan as voorsitter van 'n vereniging optree of in die bestuur dien. Dit is die verenigingslewe van die

breë gemeenskap wat aan die hoof die geleentheid bied om promosie vir die skool te doen. Die interpersoonlike verhoudinge van die hoof sal 'n groot invloed hê op die persepsie en gesindheid van die breë gemeenskap (Weldy, 1979:19 en Lipham & Hoeh 1974:330).

Die hoof moet van die plaaslike koerant gebruik maak om skoolaangeleenthede aan die gemeenskap bekend te stel - 'n taak wat met insig en begrip uitgevoer moet word. Die hoof is die enigste persoon wat met verteenwoordigers van die pers oor die skool mag praat. Indien 'n skewe beeld, wat baie maklik kan voorkom, van die hoof geskep word, kan dit die skool skade berokken (Gorton, 1983:476).

Nog 'n formele seremonie wat die hoof uitvoer in die breë gemeenskap is in hoe 'n mate hy homself diensbaar stel en altyd behulpsaam is ten opsigte van inligting (vgl. 2.4.3). In krisistye byvoorbeeld, kan 'n sportveld wat benodig word vir 'n belangrike wedstryd omdat die munisipale sportgronde oorstroom is, of 'n kerkgroep wat die skoolsaal benodig vir dienste, deur die skoolhoof beskikbaar gestel word.

Volgens Le Roux (1975:26) is dit nie net goeie praktyk van skoolhoofde om invloedryke lede van die breë gemeenskap as eregaste na 'n skoolfunksie te nooi nie, maar ook om hierdie lede uit te nooi om in skooltyd 'n kort waarnemingstoer deur die skool te neem en sodoende probleme uit te wys.

Wat 'n formele ete betref, mag die skoolhoof dit in skooltyd bywoon indien hy as gasspreker optree. By so 'n geleentheid kan hegte bande gesmee word wat vir die skool tot groot voordeel kan strek (Van Buuren, 1979:138).

Die bywoning van 'n buurskool se funksie, byvoorbeeld 'n verjaardag of revue, is 'n plig wat deur die hoof uitgevoer moet word. Positiewe optrede in hierdie verband is belangrik vir die smee van hegter bande wat tot die onderwys in die breë

sin se voordeel strek (Van Buuren, 1979:138).

3.9.4 Informele seremonies

Ten opsigte van die breë gemeenskap kom informele seremonies min voor. Die informele seremonie wat die meeste voorkom is hoofsaaklik die uitruil van inligting oor die telefoon. Hierdie inligting is noodsaaklik en van groot belang vir die hoof wanneer hy as skakelpersoon (vgl. 2.4.2.3) moet optree (Gorton, 1983:456).

Informele etes saam met donateurs of verteenwoordigers van die handel en nywerheid wat die skool goedgesind is, is noodsaaklik en moet gedoen word as blyk van waardering. Indien die hoof 'n sportsoort, byvoorbeeld gholf beoefen, is die kans baie goed dat hy met die REGTE persone in die breë gemeenskap in aanraking kan kom. Afhangende van die hoof se interaksie met mense kan ook hierdie informele seremonie op die regte tyd tot voordeel van die skool aangewend word.

3.10 SEREMONIËLE OPTREDE VAN DIE SKOOLHOOF TEENOR DIE SKOOL AS INSTANSIE

Hoewel die begrip skool dui op 'n onderrigleerplek, 'n oop stelsel wat gestig is om aan die onderwys en opleidingsbehoefes van die breë gemeenskap te voldoen (Van der Westhuizen, 1986:31), moet die skool in hierdie konteks as 'n versamelnaam gesien word. As hier van skool gepraat word, word bedoel die skool as gebou met alle fisiese benodighede, onderwysers, leerlinge, ouers, breë gemeenskap, almal en alles wat daarby betrokke is. Daar is sekere seremonies wat die hoof moet uitvoer wat nie aan 'n spesifieke groep gekoppel kan word nie, maar wat altyd geld ten opsigte van die skool.

3.10.1 Administratiewe seremonies

In sy rol as seremoniële hoof het die hoof ook administra-

tiewe seremonies wat hy ten opsigte van die skool as instansie moet uitvoer. Hierdie seremonies behels die volgende: die opstel van 'n jaarprogram, die skryf van 'n boodskap in die jaarblad, die opstel van 'n program vir die onthulling van 'n monument (TOD, 1986:207), voltooiing van navorsingsvraelyste, onderhandelinge ten opsigte van versekering, skrywe en ondertekening van dokumente vir algemene inligting en 'n inskrywing in die joernaal.

3.10.2 Formele seremonies

'n Formele seremonie wat baie deur die hoof uitgevoer word is om as verteenwoordiger van die skool op te tree, byvoorbeeld wanneer 'n geskenk van die leerlingraad ontvang word. Ander formele seremonies wat van tyd tot tyd kan voorkom is byvoorbeeld, die ontvangs van 'n nuwe bus, jaarlikse viering van Republiekdag, bewaringsaksies, die nasionale boomplantedag en die viering van stigtingsdag op 6 April (TOD, 1986:208-209). Die hoof is ook direk verantwoordelik vir die opstel en hantering van die noodplan (TOD, 1986:323).

3.10.3 Informele seremonies

Die hoof is die simbool van die skool; daarom moet sy optrede waar hy hom ookal bevind, altyd gepaard gaan met verantwoordelikheid en lojaliteit. Volgens TOD (1986:40) is die hoof die professionele leier van sy skool en dra hy die volle verantwoordelikheid vir alle beplannings en die uitvoering daarvan. Daardeur bou hy ook 'n beeld van die skool na binne en na buite uit. Hierdie beeld kan egter maklik afgebreek word indien daar nie effektief gedelegeer word nie.

3.11 DELEGERING VAN DIE SEREMONIËLE ROL

Uit die magdom van seremonies wat die hoof moet uitvoer, is dit duidelik dat hy die skool met al sy fasette nie doeltreffend kan bestuur as hy nie van hulp gebruik maak nie. Dit is van groot belang dat die hoof sekere seremoniële pligte moet deleger vir die effektiewe funksionering van die skool en die doeltreffende hantering van ingewikkelde probleme wat gewoonlik die onmiddellike persoonlike aandag van die hoof vereis. Die hoof moet sorg dat die persoon wat hy vir die betrokke seremonie aanwys, die nodige professionele vermoë en taakingesteldheid het om die gevraagde verantwoordelikheid uit te oefen. Indien die hoof nie oordeelkundig deleger nie, kan hy nie sy oorkoepelende beheer oor al die skool se aktiwiteite effektief uitoefen nie (Kleynhans, 1980:319).

Vir Nell (1982b:293) is delegering veel meer gekompliseerd as die blote uitdeel van werk en kan dit nie uitsluitlik daarop gerig wees om werk deur ander mense gedoen te kry nie. 'n Skoolhoof moet dus duidelikheid hê oor die doelstellings van delegering en die verwantskap daarvan met gesag, mag, verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid.

Die belangrikste doelstellings met delegering is (Nell, 1982b:293):

- * Om werk deur ander mense te laat doen ten einde tyd te vind om take wat 'n hoë vlak van beplanning, besluitneming en skakeling vereis, te kan doen.
- * Om beter werkverrigting te verseker deur take aan die mees kundige mense te deleger.
- * Om die potensiaal van personeel maksimaal te benut; nie net in belang van die beste bereiking van organisasiedoelwitte nie, maar ook om by te dra tot goeie personeelmoreel deur geleenthede vir selfverwesening te skep.
- * Om geleenthede te skep vir personeelontwikkeling in die

sin dat werk gedelegeer word as 'n vorm van indiensopleiding van personeel.

Die delegering van seremonies is egter baie gekompliseerd. 'n Seremonie is 'n verwagte of voorgeskrewe optrede van die hoof, daarom kan net sekere seremonies gedelegeer word en andere net gedeeltelik. 'n Hoof kan byvoorbeeld nie sy optrede by saalopening deleger en nooit teenwoordig wees nie, want dit is die geleentheid waar hy met al die leerlinge in aanraking kom en waar die leerlinge ook 'n woord van die hoof verwag (KOD, 1982:17). 'n Hoof wat nou en dan 'n sportbyeenkoms bywoon en verder hierdie seremonie deleger, hetsy aan adjunk-, departementshoof of onderwyser, sal moeilik die volle samewerking van die personeel en ouers kry. Onder normale omstandighede sal die ouers en leerlinge graag wil sien dat rapporte en persoonlike briewe deur die hoof onderteken word.

Ten opsigte van die hoër gesag is daar min seremonies wat gedelegeer kan word, behalwe in uitsonderlike gevalle waar die hoof byvoorbeeld siek is. Sekere administratiewe take (voltooiing van vorms en dokumente) kan gedelegeer word, indien dit nie-konfidensieël is, maar moet deur die hoof onderteken word. Die personeel verwag egter van die hoof dat hyself 'n getuigskrif sal skryf, of 'n begrafnis sal bywoon, terwyl ouergemeenskap verwag dat die hoof self sal optree by 'n prysuitdeling van die skool of by 'n afskeidsfunksie (standerd vyf- of matriekafskeid).

Volgens De Wet (1980:171) het die Kaaplandse Onderwysdepartement duidelike voorskrifte aan skoolhoofde gegee oor wat hulle nie mag deleger nie. Hierdie voorskrifte moet egter nie as 'n absolute verbod gesien word nie, maar eerder as riglyne om die skoolhoof te help in sy besluit oor wat om te deleger.

3.12 UNIEKHEID VAN DIE SKOOLHOOF AS SEREMONIËLE (SIMBOLIESE) LEIER

Wanneer Campbell et al. (1977:106-111) die skool ten opsigte van verskillende aspekte op 'n kontinuum plaas, blyk dit duidelik hoe hoog die skool deur die gemeenskap aangeskryf word. Die hoof, wat as die simbool van die skool gesien word, staan dus in 'n heeltemal unieke posisie ten opsigte van ander bestuurders, soos byvoorbeeld fabrieksbestuurders. Die skool is byvoorbeeld vir die gemeenskap baie belangriker as 'n fabriek wat verf vervaardig. Die gemeenskap is meer sensitief oor die skool as oor enige ander organisasie. Daarom is die skool ook gedurig onder die vergrootglas. Verder kom ook verhoudingstigting, professionaliteit en die kwessie van waardering baie hoog op elke genoemde kontinuum voor.

Hierdie verskillende kontinua dui op die unieke kenmerke van die skool en plaas die hoof dus in 'n unieke posisie. Omdat die hoof die simbool van die skool is, moet hy as seremoniële hoof sorg dat hy by elke seremonie altyd dinamies optree. Trouens, dit is die hoof se seremoniële optrede wat weer bepaal waar die skool op 'n sekere kontinuum, opgestel deur die gemeenskap, geplaas word. Die hoof moet daarom vir die hele gemeenskap die sigbare, alomteenwoordige, aanwesige, belangstellende en verteenwoordigende simbool wees.

Uit navorsing blyk dit baie duidelik dat die skoolhoof 'n unieke posisie beklee.

Die omvangrykheid en kompleksiteit van die skoolhoof se amptelike opdragte maak sy taak geweldig omvangryk (Cawood, 1979:141).

Die leierskapsfunksie van die Suid-Afrikaanse skoolhoof is hoofsaaklik administratief en klerklik van aard (Cawood, 1979:143).

Die skoolhoof moet indringende kennis besit insake menseverhoudinge (De Witt, 1986:22).

Die skoolhoof is alles vir almal, die motiverende suurdeeg (Weldy, 1979:1).

Die skoolhoof moet met die tyd leer om onverwagte krissise en noodgevalle met steurnisse, te hanteer (Weldy, 1979:7).

Die skoolhoof is gewoonlik DIE MAN IN DIE MIDDEL (Strother, 1983:291 en Weldy, 1979:30).

Bowenal moet onthou word dat die hoof 'n vriend is van elke kind in die skool. Die hoof se konsekwente vriendelike houding teenoor leerlinge sal 'n sosio-emosionele weg inslaan wat deur die onderwysers nagevolg sal word (Jordan, 1959:175).

In sy rol as onderrigleier moet die hoof altyd bereid wees om ouers te help wat om hulp aanklop. Hierdie hulp moet so aangebied word dat die beginsels van die onderrig-leersituasie aanpas by die huis-skoolsituasie om sodoende 'n beter verhouding te bewerkstellig tussen huis, kind en skool. Die hoof moet ook die onderskeidingsvermoë besit om te weet wanneer die skool nie meer vir die kind tot hulp kan wees nie en wanneer hulp van buite benodig word (Jordan, 1959:176).

Die optrede van die hoof en personeel teenoor die leerlinge gee 'n duidelike aanduiding van hoe belangrik die kind werklik is. Elke aktiwiteit van die professionele groep moet daarop dui dat die kind die maksimum uit die opvoedende-onderrig situasie kry. Die beste resultate kan egter alleenlik verkry word wanneer die hoof deur sy seremoniële rol 'n klimaat skep waarbinne daar vir elke betrokke 'n leefruimte geskep word waarin hy homself kan uitleef. Hierdie klimaat lei dan weer, volgens Abrell (1979:283), tot inspirasie en idealisme by die medewerkers van die hoof.

Die skoolhoof het dus 'n belangrike simboliese funksie ten opsigte van die skool. Hy is die VLAG, die kenteken wat die skool se beeld bepaal en uitdra. Hy bevorder menseverhoudinge tussen individue en bind saam waar daar geen skakels bestaan nie. Die hoof skep dus eenheid in 'n organisasie (i.c. skool)

wat meer outonoom is as gevolg van sy komponente as sy kohesie gebondenheid (Strother, 1983:291).

Simboliese interaksie deur die skoolhoof is sekerlik een van die belangrikste funksies van die seremoniële rol van die skoolhoof. Daarom moet die hoof sensitief wees ten opsigte van die ingewikkeldheid en belangrikheid van taal, kommunikasie en persoonlike optredes (Abrell & Hanna, 1978:442).

3.13 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk word die eerste van die drie interpersoonlike rolle van die skoolhoof volgens die Mintzberg-model, naamlik die seremoniële rol ondersoek. Hierdie seremoniële rol word gewoonlik as die mees basiese en eenvoudigste rol van die skoolhoof beskou en kry nie die nodige aandag en erkenning in die literatuur nie (Mintzberg, 1973:92).

Daar is aangetoon dat hierdie rol 'n baie wye veld dek, as in ag geneem word dat net basiese seremoniële pligte genoem is en nie die seremonies wat aan hierdie basiese seremonies verwant is nie. Daar moet ook in ag geneem word dat hierdie seremoniële pligte van die skoolhoof sal verskil van skool tot skool en gebied tot gebied.

Ook word aangetoon dat die seremoniële optrede van die hoof 'n interaksieproses is en dat goeie menseverhoudinge die sleutel is vir suksesvolle optrede van die skoolhoof in hierdie rol.

Kortliks is daar ook gekyk na die delegering van seremonies asook na die unieke posisie van die hoof in die seremoniële rol. Dis is dus uiters noodsaaklik dat die hoof die nodige kennis van hierdie rol moet hê om 'n dinamiese leiersrol te vervul.

In die volgende hoofstuk word aandag gegee aan die volgende

interpersoonlike rol volgens Mintzberg, naamlik, die leierskaprol van die skoolhoof.

HOOFSTUK 4

DIE LEIERSKAPROL VAN DIE SKOOLHOOF

4.1 INLEIDING

Vir Mintzberg (1973:60) behels leierskap die interpersoonlike verhoudinge tussen die leier en die volgelinge. By die informele groep word die leier bloot gevolg omdat hy fisies groot is of charismatiese eienskappe besit. By die formele groep (i.c. skool) waar die bestuurder (i.c. skoolhoof) gewoonlik deur hoër gesag aangewys word, moet hy dikwels staat maak op die mag wat in die pos gesetel is.

Die leierskaprol is sekerlik een van die belangrikste rolle van die bestuurder (i.c. skoolhoof) en dit word breedvoerig in die literatuur behandel (Mintzberg, 1973:61 en Lipham & Hoeh, 1974:18). Dit is deur die leierskaprol dat die hoof die atmosfeer in die skool bepaal (Mintzberg, 1973:60). Volgens Mintzberg (1973:62) is daar twee belangrike punte wat by die leierskaprol na vore kom: eerstens is dit die leier wat moet sorg dat daar integrasie teweeg gebring word tussen die individuele behoeftes en organisasiedoelwitte; tweedens beklee die leierskaprol die hoof met potensiële mag - hoe hy egter as leier sal optree, sal bepaal hoeveel van sy potensiële mag gerealiseer word.

Die leierskaprol van die skoolhoof bestaan daaruit dat hy verskillende rolle as leier moet vertolk. n Oorsig in die literatuur (Sergiovanni & Starratt, 1979:234-268; Gorton, 1983:71-78; Drake & Roe, 1986:16-37) dui daarop dat die onderwysleier (i.c. skoolhoof) die rol van bestuurder, onderrigleier, ordeskepper, evalueerder, bemiddelaar van konflik, klimaatskepper, motiveerder en stigter van menseverhoudinge moet vertolk.

Om die leierskaprol duidelik uiteen te sit, sal daar eerstens

na 'n paar definisies van leierskap gekyk word. Verder sal daar kortliks gekyk word hoe die skoolhoof in sy leierskaprol optree as bestuurder, onderrigleier, ordeskepper, evalueerder en as bemiddelaar van konflik. Aan die skoolhoof se optrede as motiveerder, klimaatskepper en stigter van menseverhoudinge sal breër aandag gegee word as gevolg van die feit dat Mintzberg dit as dié belangrikste deel van die leierskaprol beskou.

4.2 WAT IS ONDERWYSLEIERSKAP?

4.2.1 Die begrip onderwysleierskap

Ondanks die feit dat daar gedurende die laaste vier dekades reeds baie navorsing gedoen is oor leierskap, en veral onderwysleierskap, bestaan daar nog 'n vaagheid oor die rol van die leier (De Wet, 1980:179). Leierskap is in die skoolsituasie van die grootste belang en 'n absolute vereiste (Bernard, 1981:56).

Fulmer (1983:144) definieer leierskap as die vermoë om mense so te beïnvloed dat hulle graag wil werk om die doelwit van die leier, of die groep wat hy verteenwoordig, te bereik.

Vir Koontz en O'Donnell (1964:520) is leierskap die vermoë van 'n bestuurder om ondergeskiktes te oorreed om met selfvertroue en geesdrif te werk.

Lipham en Hoeh (1974:182) definieer leierskap as die gedrag van 'n individu wat 'n nuwe struktuur van interaksie binne 'n sosiale sisteem inisieer.

Knezevich (1984:60) beweer dat leierskap 'n natuurlike proses is wat die klem laat val op personeelmotivering, menslike verhoudinge of sosiale interaksies, interpersoonlike kommunikasie, organisasieklimaat, interpersoonlike konflikte, persoonlike groei en ontwikkeling en die verhoging van die

produktiwiteit.

Vir Drake & Roe (1986:115) is leierskap 'n beplande handeling met die volgende resultate:

- * die uitdaging aan mense om ten opsigte van organisatoriese doelstellings en doelwitte steeds hoër te mik;
- * die totstandkoming van 'n ontspanne omgewing sodat die kreatiewe vermoëns en vaardighede van elke individu tot sy reg kan kom en tot die grootste voordeel benut kan word;
- * om die aanknoop van verhoudings, wat op individuele sowel as organisatoriese vlak bevredigend is, wat tot eenheid bind, en wat die verwesenliking van die gesamentlike doelstellings en doelwitte moontlik maak, aan te moedig;
- * die optimale benutting van beskikbare materiaal en die mens se vindingrykheid.

4.3 Die skoolhoof en onderwysleierskap

Gedurende 'n skooljaar moet die skoolhoof soms optree as onderrigleier en op 'n ander keer weer as ordeskepper. Elke situasie vereis 'n spesifieke optrede wat beïnvloed word deur die skoolhoof se eie behoeftes en houding, die verwagtinge van ander betrokkenes en 'n verskeidenheid van sosiale faktore (Gorton, 1983:71).

4.3.1 Belangrikheid van leierskap

Leierskap is volgens Warrick & Zawacki (1984:210) die belangrikste oorweging ten opsigte van die sukses of mislukking van die organisasie (i.c. skool). Geen geld of masjiene kan leierskap vervang nie.

Dit is leierskap wat die individu kan aanspoor om bepaalde doelwitte in 'n steeds veranderende en komplekse klimaat te bereik. Slegs leiers wat mense effektief kan beïnvloed om

doelwitte te bereik, kan suksesvolle leiers wees.

4.3.2 Leier versus bestuurder

Vir Warrick & Zawacki (1984:210) kom daar belangrike verskille voor tussen 'n leier en 'n bestuurder, ondanks die feit dat hulle baie in gemeen het. Leiers kom oor 'n wye spektrum van die samelewing voor. Dit kan 'n politieke leier wees wat sy ondersteuners tot 'n oorwinning kan aanspoor, of 'n militêre leier wat sy troepe tot 'n oorwinning kan lei, selfs 'n werker wat op 'n informele wyse 'n invloed kan hê op 'n groep se houdings en aksies.

'n Leier fokus meer op die beïnvloeding en inspirering van mense, terwyl die bestuurder met die menslike en materiële bronne werk. Om sy doelwitte effektief te bereik moet die bestuurder verskeie vaardighede, onder andere leierseienskappe doeltreffend aanwend. Sommige leiers kan mense uitstekend motiveer, maar bly in gebreke om 'n bestuurder te wees van menslike en materiële bronne. Dan is daar ook bestuurders wat nie leierseienskappe het nie, maar tog goed kan bestuur. Hierdie mense kan goed beplan en organiseer maar het net nie die vermoë om mense te motiveer tot maksimum werkverrigting nie. Hierdie tendens kom gewoonlik by groot maatskappye voor waar daar hoogs opgeleide bestuurders is, maar wat nie die mense kan motiveer tot entoesiastiese deelname nie (Warrick & Zawacki, 1984:210).

Die ideaal is natuurlik om 'n leier te wees met uitstekende bestuursvaardighede wat 'n gesonde en ontspanne klimaat kan skep. Hierdie leier inspireer en motiveer mense nie net om doelwitte te bereik nie, maar ook om dit effektief en doeltreffend uit te voer.

4.4 DIE SKOOLHOOF AS BESTUURDER

Die taak van die bestuurder in die onderrigsituasie kom ooreen met die take van ander bestuurders. Verslae moet gehou en geskryf word, voorraad moet bestel word en begrotings moet opgestel en gevolg word (vgl. 3.2.6). Die skoolhoof is ook verantwoordelik vir die verspreiding van werk en personeel in die werksarea byvoorbeeld, roosterbeplanning, aanstelling van onderwysers, ontwikkeling van kommunikasiekanale en die verspreiding van inligting.

As bestuurder word daar van die skoolhoof verwag om fisiese en menslike bronne so aan te wend, te organiseer en te koördineer, dat die doelstellings van die organisasie effektief bereik kan word (Gorton, 1983:72). Die skoolhoof se hoofsaak is om 'n beleid te formuleer en te implementeer om die skool doeltreffend te laat funksioneer.

Deur suksesvolle optrede van die bestuurder (i.c. skoolhoof), kan hy ander persone help om hulle take suksesvol te voltooi en hulle doel te bereik. Hierdie optrede kan 'n positiewe houding daarstel wat tot voordeel van die skool aangewend kan word (Gorton, 1983:72).

4.5 DIE SKOOLHOOF AS ONDERRIGLEIER

Hoewel die skoolhoof nie meer direk as onderrigleier in die skool optree nie (De Wet, 1980:194), bly die skoolhoof egter nog verantwoordelik vir die onderrig in die skool en sal daarom steeds toesig en beheer daarvoor moet uitoefen.

Alhoewel die beheer oor die onderrig in 'n groot mate aan vakhoofde gedelegeer kan word, bly dit vir die skoolhoof nodig om vertrouwd te wees met die nuwe rigtings ten opsigte van opvoedings- en onderrigtegnieke (De Wet, 1980:195).

Die hoof moet egter die onderrigdoelstellings spesifiseer, hy

moet insae hê in die klasroosters en hy moet leerlinge se leeraktiwiteite so beplan dat hierdie onderrigveranderlikes so deur hom gemanipuleer kan word, dat hy sy onderrigleierrol effektief kan vervul (Mendez, 1986:4).

4.6 DIE SKOOLHOOF AS ORDESKEPPER (DISSIPLINEERDER)

As onderwysleier moet die skoolhoof soms wel dissiplinêre stappe neem: negatief of positief. Volgens Van der Westhuizen (1986:207) behels negatiewe dissipline die uitoefening van strafmaatreëls terwyl positiewe dissipline daarop gerig is om 'n persoon te beïnvloed tot 'n ander wyse van optrede.

In die handhawing van dissipline is dit van belang dat die skoolhoof altyd ferm, konsekwent en gebalanseer moet wees in sy optrede.

Indien die skoolhoof voel dat hy nie die saak kan hanteer nie, moet hy van deskundige hulp, soos die skoolsielkundige en sosiale werkster, gebruik maak (Gorton, 1983:391).

4.7 DIE SKOOLHOOF AS EVALUEERDER

Vir Getzels et al. (1968:332) is dit die taak en plig van die skoolhoof om elke personeellid te evalueer. Om evaluering oor so 'n wye spektrum waar te neem soos 'n skoolhoof dit moet doen, is 'n delikate saak wat wysheid en insig vereis.

Volgens Van der Westhuizen (1986:204) moet die skoolhoof in sy evaluering aandag skenk aan die evaluering van ander (onderwysers), die evaluering van die skool in terme van opvoedende onderwys en die evaluering van homself as leier van die skool.

Versigtige en goed beplande evaluering is 'n voorvereiste vir die ontwikkeling en verbetering van die organisasie.

Kult (1978:17) wys egter daarop dat die volgende tekortkominge wat 'n invloed op die evalueringsproses kan hê, by skoolhoofde voorkom:

- * Hoofde is swak gekwalifiseerd in die areas waaroor hulle moet evalueer.
- * Dat hoofde evaluering doen in opvoedingsprogramme waarin hulle self nie praktiese ondervinding het nie.
- * Dat hoofde subjektiewe evaluering doen in areas waar onderwysers nie kontrole uitoefen nie, byvoorbeeld 'n onderwyser wat 'n vak moet aanbied buite sy opleidingsgebied.
- * Dat hoofde irrelevante aanbevelings maak, omdat die hoof self geen ondervinding ten opsigte van die betrokke terrein het nie.
- * Die evaluering van hoofde is swak ten opsigte van onderrigverbetering en leeraanmoediging.

Wanneer hoofde evaluering doen, moet hulle op die volgende let (Drake & Roe, 1986:313-314; en Kult 1978:18):

- Evaluering moet die betrokke persoon ondersteun. 'n Geëvalueerde moet weet volgens watter kriteria hy geëvalueer word en moet ook 'n aanduiding kry van sy evaluering.
- Evaluering behoort 'n verslag te wees van die geëvalueerde se vordering. Wanneer dieselfde kriteria vir evaluering gebruik word, behoort die opeenvolgende verslae 'n aanduiding te gee van verbetering of verswakking.
- Evaluering behoort as instrument by die skool gebruik te word. 'n Realistiese aanduiding van vermoëns, vaardighede en eienskappe kan dalk op 'n ander plek gebruik word.
- Die geëvalueerde behoort die reg tot appél te hê, indien hy glo dat die evaluering onregverdig is.

- As 'n beleefdheidsgebaar behoort 'n skoolhoof 'n onderwyser se goedkeuring te kry vir klasbesoek.
- Die evalueringsnorm moet so objektief moontlik wees.
- Positiewe kwaliteite en karaktereienskappe behoort uitgewys te word.
- Alle kommentaar moet beperk word tot dit wat waargeneem is.
- Skoolhoofde en onderwysers behoort vir tenminste 'n halfuur per jaar 'n evalueringsonderhoud te voer. Die atmosfeer tydens so 'n onderhoud behoort akademies informeel te wees.

4.7.1 Selfevaluering

Vir Bernard (1981:88) is 'n selfondersoek 'n evaluering van die self. Vir die skoolhoof is dit noodsaaklik om van tyd tot tyd 'n selfevaluering te doen. Dit is belangrik dat elke skoolhoof moet weet hoeveel ooreenkoms daar is tussen die persoon wat hy wil wees, die persoon wat hy is en die persoon soos andere hom sien. Die enigste manier om dit te wete te kom, is deur die self te ondersoek.

Om 'n selfondersoek te doen, moet die skoolhoof kennis hê van die rolle wat die skoolhoof moet vervul (vgl. 2.4.1-10). Indien die hoof nie kennis het van byvoorbeeld die interpersoonlike rolle, delegering of beheeruitoefening nie, kan hy nie 'n objektiewe selfevaluering doen nie. Wanneer selfevaluering nie gedoen word nie, kan effektiewe bestuur nie toegepas word nie.

Voordat daar na 'n aantal faktore gekyk word wat self ondersoek kan word, moet die volgende stappe (Bernard, 1981:89) in gedagte gehou word:

- * Die verwagtinge of eise vir 'n bepaalde pos moet vasgestel word.
- * Sekere kriteria vir die vasstelling van hierdie verwagtinge moet geskep word.
- * Oorweeg watter faktore van die mens se vermoëns, voorsienbaarheid en werkverrigting ondersoek moet word.
- * Stel vas watter middel of tegniek beskikbaar is vir 'n ondersoek van die self, deur die self of deur ander.

Faktore wat deur die hoof self ondersoek kan word, dek 'n baie wye veld, byvoorbeeld die bestuurstake en die bestuursareas. Ernest (1985:291) gee 'n aanduiding van items wat op 'n selfevalueringslys kan verskyn:

- * Kennis van die kurrikulum: Word die kurrikulum gebruik vir ontwikkeling en inovasie? Word leersituasies so aangepas dat dit sinvol is?
- * Kontrole-uitoefening en evaluering van die skool in sy geheel: Word aanbevelings gemaak? Word eervolle vermeldings gemaak? Word goeie en slegte dinge bespreek? Word personeel op 'n kontinuiteitsbasis waargeneem vir 'n objektiewe evaluasie?
- * Professionele ontwikkelingsprogramme: Word daar met ywer oriëntering met nuwe personeellede gedoen ten opsigte van die skool en gemeenskapsbetrokkings?
- * Aanwending van onderwysfasiliteite: Word 'n kwantitatiewe en kwalitatiewe analise gedoen soos, klasbelading, vlakke van aanbieding, ontwikkelingsmoontlikhede van onderwysers en leerlinge, buite-kurrikulêre verantwoordelikhede en administratiewe aktiwiteite?
- * Evaluering van opvoedingsprogramme: Word opvoedingsvoortgang geëvalueer deur middel van diagnostiese of ander objektiewe toetse wat handel oor sake soos:

skoolbywoning, die omset van leerlinge en onderwysers en die algemene klimaat van die skool? Word hierdie opvoedingsprogramme geëvalueer in die lig van gemeenskapsbehoefte en verwagtinge?

- * Besluitneming: Word besluitneming gedoen in die lig van alle bekombare informasie? Die hoof moet weet wanneer om 'n besluit self te neem en wanneer om dit na 'n ander outoriteit te verwys.
- * Bestuursfunksies: Word daar binne die begroting gewerk? Word daar effektief van hulpbronne gebruik gemaak? Word delegering effektief hanteer om byvoorbeeld geboue en die terrein in 'n puik toestand te hou? Hoe word beheer oor die administratiewe afdeling uitgeoefen vir doeltreffende funksionering?
- * Professionele bevoegdheid: Word die skool-struktuur doeltreffend aangewend om dienste, materiaal en hulpmiddels te kry vir doelbereiking?
- * Interpersoonlike verhoudinge: Wat is die voorbeeld wat teenoor leerlinge, personeel en gemeenskap gestel word ten opsigte van interpersoonlike verhoudinge? Stel die hoof homself altyd beskikbaar om andere te help? Luister hy na, en het hy empatie met medepersoneel? Word daar eerlik en openhartig met personeel opgetree? Word daar altyd met professionele waardigheid opgetree?
- * Persoonlike kwaliteite: Word 'n hoë standaard ten opsigte van persoonlike voorkoms gehandhaaf? Is kleredrag netjies? Watter verantwoordelikheid word aan die dag gelê ten opsigte van stiptheid en bywoning van verpligtinge?
- * Administratiewe protokol: Is daar 'n bewustheid van die administratiewe struktuur en 'n gewilligheid om daarin te werk? Word die gesagslyn en personeelverhoudinge

gerespekteer? Word doelmatige besluite geneem?

Uit bogenoemde uiteensetting is dit duidelik dat daar 'n baie wye spektrum is waaroor die hoof homself kan evalueer. De Witt (1982:60) is van mening dat 'n hoof wat homself nie evalueer nie en maar net op sý bestuurs-manier voortgaan, glad nie so effektief is as wat hy mag dink nie.

4.8 DIE SKOOLHOOF AS BEMIDDELAAR VAN KONFLIK

Volgens Basson et al. (1986:504) is konflik 'n onvermydelike situasie in die skool en bepalend vir die organisasieklimaat. Konflik hoef nie noodwendig 'n negatiewe effek te hê nie, trouens dit kan konstruktief aangewend word om kreatiewe oplossings vir probleme te stimuleer. Wanneer konflik egter ongekontroleerd voortgaan, kan dit katastrofaal wees (Sergiovanni, 1977:108).

Of die konflik 'n positiewe of negatiewe invloed op die organisasieklimaat gaan hê, sal hoofsaaklik afhang van die wyse waarop die skoolhoof dit hanteer.

In die hantering van 'n konfliksituasie kan die skoolhoof sekere strategieë gebruik (Sergiovanni, 1977:109):

- * Die skoolhoof kan byvoorbeeld 'n verwyderingstrategie toepas by 'n konfliksituasie. Hy kan die konfliksituasie ignoreer, vermy of 'n ruk lank uitstel.
- * 'n Tweede uitweg is die wen- of verloorstrategie. Hier word brute krag gebruik of daar word van die burokrasie gebruik gemaak om die konflik op te los. Hier sal egter altyd 'n wenner en 'n verloorder wees.
- * 'n Derde weg is die wen-wen-strategie. Hier probeer die skoolhoof die konflik so hanteer dat daar nie 'n party is wat voel dat hy verloor het nie.

4.9 DIE SKOOLHOOF AS SKEPPER VAN 'N ORGANISASIEKLIMAAT

4.9.1 Opmerking

Vir Basson et al. (1986:494), behels die leierskaprol van die skoolhoof die skep van 'n organisasieklimaat. Volgens De Witt (1982:54) en Knezevich (1984:335), haal 'n ou gesegde aan: soos die skoolhoof is, so sal die skool ook uiteindelik wees. De Wet (1980:189) haal Spoon soos volg aan: "Enige persoon wat 'n aantal skole besoek, kom gou agter hoe skole in GEVOEL verskil, dit is asof elke skool 'n persoonlikheid van sy eie het". Dit is hierdie atmosfeer of gees of PERSOONLIKHEID van die skool, waarna dikwels verwys word as die organisasieklimaat van die skool.

Vir 'n gesonde klimaat is interpersoonlike verhoudinge van die allergrootste belang. 'n Gesonde en ontspanne klimaat in 'n skool is absoluut noodsaaklik vir die doeltreffende funksionering daarvan. Fox (1974:2-4) beweer dat 'n gesonde klimaat geskep moet word vir die maksimale produktiwiteit van leerlinge en die onderwysers. Verder is 'n gesonde klimaat noodsaaklik om die gemeenskaplike optrede van die mense in die span in sy geheel te waarborg; om mense gelukkig en effektief te laat saamwerk; om erkenning aan elke personeelid te gee en om elke ouer en kind se menswaardigheid te respekteer.

Die hoof se leierskap is daarin gesetel dat hy die vermoë het om mense in so 'n mate te beïnvloed, dat hy rigting gee aan hulle handeling, sodat hulle koördinerend saamwerk met die oog op die bereiking van 'n gemeenskaplike doel (i.c. opvoedende onderwys). Om 'n organisasieklimaat te skep, moet daar eers gekyk word na wat organisasieklimaat behels, en watter faktore 'n rol daarby speel.

4.9.2 Begripsomskrywing

Sergiovanni en Starratt (1979:69) sê dat aan die een kant die klimaat van 'n skool beskryf kan word as die blywende karaktereienskappe wat 'n spesifieke skool kenmerk, wat dit onderskei van ander skole, en wat die optrede van die onderwysers en leerlinge beïnvloed. Aan die ander kant beskryf hulle dit as die gevoel wat onderwysers en leerlinge het oor hulle skool. Litwin en Stringer (1968:5) definieer klimaat as die waarneembare subjektiewe gevolg van die formele stelsel, van die informele style van bestuurders en van ander belangrike omgewingsfaktore, wat 'n invloed het op die houdings, oortuigings, en motivering van die mense wat in 'n spesifieke organisasie (i.c. skool) werk. Volgens hierdie uitgangspunt verteenwoordig klimaat dus 'n samestelling van veranderlikes wat bemiddellend optree (tussenbeide kom) tussen die struktuur van 'n organisasie, die styl van ander leiers, en die werkverrigtinge en werktevredenheid van die onderwysers. Volgens Owens (1981:193), is organisasieklimaat 'n betreklik blywende kwaliteit van die interne omgewing van 'n organisasie wat ondervind word deur die lede van die organisasie, wat laasgenoemde se gedrag beïnvloed en wat beskryf kan word in terme van die waardes van 'n besondere stel karaktereienskappe van 'n organisasie. Volgens Owens (1981:191) verwys organisasieklimaat na die psigologiese konteks waarin organisatoriese gedrag of optrede ingebed is. Opsommend kan dus gesê word dat die klimaat van 'n skool verwys na die interne karaktereienskappe van daardie skool.

4.9.3 Die doel van klimaatskepping

Die doel van klimaatskepping in die skool is volgens Fox (1974:2-4) die volgende:

- * maksimale produktiwiteit²⁾ van leerlinge en onderwysers;
- * werksbevrediging³⁾ aan die kant van leerlinge en onderwysers;
- * om gemeenskaplike optrede van die lede van die span in sy geheel te waarborg;
- * om mense gelukkig en effektief te laat saamwerk;
- * erkenning van elke personeellid, ouer en kind se menswaardigheid.

4.9.4 Algemene faktore wat klimaat bepaal

Sekere optredes van die skoolhoof het 'n groot invloed op klimaatskepping. Die volgende optredes word as bepalende faktore gesien:

- * Sosiale afstand: Dit verwys na die formele en onpersoonlike optrede van die skoolhoof. Hy tree altyd volgens voorskrif op en verkies eerder om deur reëls en beleide gelei te word, as om met die onderwyser in 'n informele situasie te werk. Sy optrede is eerder algemeen as partikulêr, wat beteken dat hy algemene belang bo 'n persoonlike belangstelling is sy personeel plaas. Om hierdie styl in die praktyk uit te voer, hou die hoof hom emosioneel op 'n afstand van sy personeel (Sergiovanni & Starratt, 1979:74).
- * Taakgerigtheid: Dit beteken dat die hoof se optrede gekenmerk word deur streng beheeruitoefening van die onderwysers. Hy is voorskrywend en eenrigtingkommunikasie is aan die orde van die dag en die hoof is fyngevoelig in verband met terugvoering. Vir Owens (1981:196) is dit die mate waarin die skoolhoof poog om sy onderwysers harder te laat werk.

2 & 3) Produktiwiteit en werksbevrediging moet in hierdie konteks as 'n geïntegreerde eenheid beskou word.

- * Werkvermoë: Owens (1981:196) verwys na werkvermoë as die dinamiese wyse waarop die skoolhoof self 'n voorbeeld stel van hardwerkendheid. Halpin (1966:136) sê dat die hoof sy personeel deur middel van dié voorbeeld motiveer. Volgens Sergiovanni & Starratt (1979:73) vra hierdie hoof nie meer van sy personeel as wat hyself gee nie. So 'n hoof, alhoewel hy dalk taakgerig kan wees, word deur sy personeel aanvaar.
- * Bedagsaamheid: Volgens Owens (1981:196) is dit die mate waarin die skoolhoof die onderwysers met waardigheid en menslike besorgheid behandel. Fox (1974:8) wys daarop dat respek, vertroue en besorgdheid van kardinale belang is. Die onderwysers en leerlinge moet voel dat hulle wel 'n bydrae lewer tot die skool. Alle individue moet selfrespek hê en ook respek vir andere. Wedersydse vertroue moet van so 'n aard wees dat almal sal glo dat niemand hulle in die steek sal laat nie. Elke individu moet verder voel dat daar ander is wat besorgd is oor hom, en bekommerd of tevrede is oor sy doen en late.

Fox (1974:8) voeg 'n verdere twee faktore by naamlik kontinue akademiese en sosiale groei en vernuwing in die skool. Die personeel en leerlinge het 'n behoefte om addisionele akademiese-, sosiale-, fisiese vaardighede, kennis en houdinge te ontwikkel. Die skoolhoof as organisasieklimaatskepper behoort vernuwingsprogramme te ontwikkel. Hierdie programme behoort selfvernuwend te wees in die sin dat die skool groei, ontwikkel en verander eerder as om slegs sekere roetines te volg, of om prosedures wat vroeër aanvaar is te herhaal en te streef na gelykvormigheid. Indien daar vernuwing is, sal alle verandering as interessant beskou word. Dit wat nuut is, word nie as 'n bedreiging beskou nie maar word ondersoek, opgeweeg en daarna word die waarde daarvan bepaal. Die skoolhoof behoort vernuwingsprogramme so te

en konflik kan plaasvind.

Die optrede van die hoof bepaal nie net die klimaat in die skool nie, maar is ook verantwoordelik vir die tipe organisasieklimaat.

4.9.5 Tipes organisasieklimaat

Na aanleiding van navorsing wat onderneem is deur Halpin (1966:166-181), word die volgende tipes organisasieklimaat by skole onderskei:

- * Die oop klimaat: Hier kry ons 'n situasie waarin die onderwysers en leerlinge 'n baie hoë moreel handhaaf. Almal werk goed saam. Daar is baie min rompslomp; werkstevredenheid is hoog en die onderwysers is goed gemotiveer om alle probleme en frustrasies die hoof te bied.
- * Die geslote klimaat: Betreffende hul taak en sosiale behoefte, verkry die personeel en leerlinge min bevrediging. Die skoolhoof is oneffektief wanneer hy leiding moet gee en hy is ook nie begaan oor hulle persoonlike tevredenheid nie. Onbetrokkenheid is aan die orde van die dag en onderwysers werk nie goed saam nie. As gevolg van baie rompslomp is die werkverrigting minimaal. Personeelwisseling is gewoonlik baie hoog.
- * Die outonome klimaat: Die uitstaande kenmerk is die groot mate van vryheid wat die skoolhoof die onderwysers toelaat om hulle eie strukture vir interaksie te voorsien, sodat hulle maniere binne die groep kan vind om hulle sosiale behoeftes te bevredig. Hierdie klimaat neig dus eerder na mensgerigtheid as na taakgerigtheid.
- * Die gekontroleerde klimaat: Hierdie klimaat word gekenmerk deur taakgerigtheid ten koste van sosiale

behoeftebevrediging. Alhoewel almal hard werk en daar min tyd is vir vriendelike verhoudinge met ander, is die moreel nog hoog en kan hierdie klimaat as oop geklassifiseer word en nie as geslote nie.

- * Die familiêre klimaat: Die hoofkenmerk van hierdie klimaat is die opvallende vriendelike wyse/manier van beide die skoolhoof en die onderwysers. Sosiale behoeftebevrediging is baie hoog, maar aan die ander kant word min gedoen om die groep se aktiwiteite te lei tot bereiking van die doelstelling. Rompslomp is baie min en werkstevredenheid is gemiddeld as gevolg van sosiale behoeftebevrediging.
- * Die paternalistiese klimaat: Hierdie klimaat word gekenmerk deur die oneffektiewe optrede van die skoolhoof ten opsigte van beheer, sowel as om die sosiale behoeftes van die onderwysers te bevredig. Hierdie klimaat is basies 'n geslote klimaat. Die hoof praat baie en is orals, maar niks gebeur nie, met ander woorde daar is chaos in die skool want niemand werk saam nie, klieke vorm, almal is onbetrokke, persoonlike verhoudinge is minimaal en die moreel van die skool is laag.

4.9.6 Eienskappe van 'n doeltreffende klimaatskepper

Die skoolhoof as onderwysleier staan sentraal in die totale handeling van klimaatskepping. Daarom is sy persoonlikheid bepalend vir hierdie bestuurshandeling (Basson et al., 1986:495), en moet hy sekere eienskappe besit om die geborge klimaat te skep. Volgens Basson et al. (1986:495) en Bernard (1981:82), is die volgende eienskappe vir die skoolhoof 'n voorvereiste:

- * Daadkrag, energie, entoesiasme: 'n Skoolhoof moet daadkragtig, energiek en entoesiasties wees in sy optrede. 'n Lustelose onderwysleier werk negatief in op

enige klimaat wat in 'n skool heers en demp alle entoesiasme.

- * Vermoë tot samewerking: Al sou 'n skoolhoof oor die nodige vermoëns en vaardighede beskik, maar andere wil nie met hom saamwerk en by sy planne inval nie (of visa versa), sal nie veel in so 'n skool uitgerig word nie. Dit werk dan belemmerend in en 'n negatiewe klimaat word daargestel.
- * Die vermoë om ander belangrik te laat voel: 'n Skoolhoof moet die vermoë besit om ander mense belangrik te laat voel. Hierdeur word 'n klimaat geskep waar personeel voel dat hulle iets bydra tot die bereiking van 'n einddoel. Dit lei dan tot hoë werkverrigting en -tevredenheid.
- * Uitstaande persoonlike eienskappe: 'n Skoolhoof moet goeie maniere hê, altyd vriendelik, hoflik en netjies wees.
- * Goeie menseverhoudinge: 'n Skoolhoof moet oor goeie menseverhoudinge beskik, hy moet lojaal en professioneel optree en meer doen as wat van hom verwag word.

4.9.7 Ten besluite

Daar bestaan 'n wesentlike verband tussen verhoogde doeltreffendheid in 'n opvoedkundige inrigting aan die een kant, en die kwaliteit van kollegiale en interpersoonlike verhoudinge tussen 'n hoof en sy personeel aan die ander kant. Dit is hierdie kaliber leier wat hom doelbewus vir 'n stimulerende skoolklimaat beywer (Likert, 1961:1). Vir De Witt (1984:65) gaan dit by die professionele praktisyn wat korrek ingestel is ten opsigte van gesonder personeelverhoudinge nie om kliëkvorming, goedkoop populariteit of witbroodjieverhoudings nie. Wanneer 'n skoolhoof doelgerig aan harmonieuse personeelverhoudinge werk, evalueer en

aanpas, word 'n ideale klimaat vir ware werksgeluk vir elke personeellid geskep. Daarom sê De Witt (1984:64) tereg "dit is hierdie ideale klimaat wat die opvoedkundige inrigting se beste waarborg is vir prima-kaliber, opvoedende onderrig".

Vir Basson et al. (1986:495), is klimaatskepping nie 'n enkele geïsoleerde handeling nie, dit impliseer juis die in funksie treding van verskeie ander bestuurswette. Die skoolhoof se rol is egter nie net om die regte opvoedkundige klimaat in die skool daar te stel nie, maar hy het ook 'n motiveringsrol ten opsigte van die mense met wie hy saamwerk.

4.10 MOTIVERING AS KOMPONENT VAN DIE LEIERSKAPROL

Die skoolhoof moet as leier oor die vermoë beskik om personeel te motiveer (De Wet, 1980:188). Daarom is dit nodig dat die skoolhoof die nodige kennis moet dra van wat motivering is, en van die motiveringsteorieë, om die korrekte handeling op die regte tyd uit te voer.

4.10.1 Wat is motivering?

Motivering is 'n aktiwiteit wat daarop gerig is om een of meer persone aan te spoor om iets te doen of om iets met gesdrif te doen. Dit is 'n onaanvaarbare sinoniem vir enigeen van die volgende: motief, behoefte, drang, drif, dryfveer of doel (Gouws & Meyer, 1979:192).

Vir Robbins (1980:274) is motivering die gewilligheid (inner-toestand) om iets te doen. Hierdie gewilligheid word gestimuleer deur die aantreklike resultaat wat in die vooruitsig gestel word.

Marx (1981:193) beweer dat motivering alle pogings insluit wat 'n bedryfsleier aanwend ten einde sy kollegas aan te spoor om vrywilliglik die heel beste prestasie te lewer waartoe hulle in staat is.

Doelmatige motivering in die bestuurshandeling van die onderwysleier, word in die literatuur so hoog aangeskryf dat dit tot sy heel belangrikste taak verhef word (De Witt, 1986:21). Hierdie siening laat Megginson (in Van der Westhuizen, 1984:216), tot die gevolgtrekking kom dat bestuur motivering is.

Dit kom dus baie duidelik na vore dat motivering met die gevoelsaspek van die mens te make het en dat die onderwysleier 'n mensekenner moet wees om mense doeltreffend te kan motiveer. Daarvoor moet die hoof egter kennis dra van die eienskappe van motivering.

4.10.2 Eienskappe van motivering

Bernard (1981:50) noem die volgende eienskappe van motivering:

Motivering is gekompliseerd: Daar is te veel verskillende faktore wat motivering beïnvloed. In verskillende situasies kan verskillende faktore 'n rol speel.

Die individu weet nie wat hom motiveer nie: Die individu is nie altyd bewus van die aard van dit wat hom tot optrede aanspoor nie.

Motivering kan verander: Vir die individu kan die faktore van tyd tot tyd verander, ondanks die feit dat hy nog op dieselfde wyse optree.

Individue verskil in hul motivering: Twee persone doen verskillende dinge om dieselfde rede of dieselfde ding om verskillende redes.

Om motivering ten volle te begryp, moet die behoeftes van mense en veral faktore wat hul gedrag en optrede inisieer, ewe deeglik verstaan word. Motivering fokus in 'n groot mate op doelgerigte menslike handeling en dra dus die stempel van

dinamiese volharding en roepingsvervulling. 'n Suksesvolle skoolhoof sal dus gebruik maak van die verband wat daar bestaan tussen 'n individu se optrede en sy ware motiewe, deur dit op 'n motiverende wyse aan te wend ter verwesentliking van opvoedende onderwysdoelstellings (De Witt, 1986:21).

4.10.3 Die verband tussen motivering en menslike behoeftes

Een van die hoofmerke van die skoolhoof moet wees om integrering tussen die individuele behoeftes en die organisatoriese doelwitte teweeg te bring (Mintzberg, 1973:62). Getzels et al. (1968:77) noem hierdie integrering die nomotetiese en idiografiese verhoudinge in die skool.

Wanneer 'n hoof sy personeel doeltreffend wil motiveer, is dit van groot belang dat hy bewus moet wees van die ware, onderliggende behoeftes, drange, en dryfvere van elke individu wat hom onder bepaalde omstandighede op 'n sekere wyse laat reageer. Die essensie van motivering is juis dat 'n hoof sy personeellede tot aksie sal stimuleer in die bereiking van mikpunte wat nie deurgaans met hul eie, dikwels kortsigtige en egosentriese ingesteldhede versoenbaar, is nie (De Witt, 1986:22).

De Witt (1982:56) het byvoorbeeld vasgestel dat onderwysers 'n behoefte daaraan het om billik en regverdig behandel te word. Hulle verkies ook 'n hoof met 'n warm, uitgaande innemende persoonlikheid, omdat hulle 'n behoefte daaraan het om deurgaans hoflik en vriendelik behandel te word. Verder word die hoë eis van konsekwentheid aan die hoof gestel; dit verseker 'n gevoel van veiligheid en geborgenheid. Daar word ook 'n hoë premie deur onderwysers en ouers geplaas op die betroubaarheid van hul skoolhoof.

Die skoolhoof moet kennis neem van die kompleksiteit van die dinamiese interaksie wat plaasvind tussen die behoeftes van die personeel en die oogmerke van die skool (Niemann,

1985:168). Doeltreffende personeelmotivering kan die integrering tussen die nomotetiese en die idiografiese verhoudinge teweeg bring.

4.10.4 Doeltreffende personeelmotivering

Bondesio & De Witt (1986:283) se oor personeelmotivering die volgende. "n Skoolhoof, wat op n besonder noue vlak met allerlei soorte mense moet saamwerk, behoort oor verdiepte insigte te beskik insake die oorsprong, aard en manifestasie van die hele omvang van menslike emosies en behoeftes. Hy moet voorts oor indringende, tersaaklike kennis beskik insake die wyse waarop dit op aanvaarbare wyses bevredig kan word - anders loop hy gevaar om mense dikwels verkeerd te LEES. So n foutiewe vertolking van hulle motiewe en optredes kan lei tot onnodige wrywing en selfs n verbreking van eertydse harmoniese interpersoonlike verhoudinge tussen n hoof en sy kollegas."

Om personeellede te help om tot selfverwesenliking te kom, moet die skoolhoof spesifieke geleenthede skep sodat hulle groter waarde, moontlikhede en verantwoordelikheid in hulle taak sien (De Wet, 1980:189). Kennis van motiveringsteorieë is in hierdie opsig noodsaaklik.

4.10.5 Verband tussen motiveringsteorieë en leierskaprol

4.10.5.1 Intrinsieke motivering

Een van die mees klassieke teorieë oor intrinsieke motivering is sekerlik Maslow se model van die behoeftehiërargie (Hoy en Miskel, 1978:97).

Maslow beweer (vgl. Hoy & Miskel, 1978:98-102) dat mense werk met die doel om persoonlike behoeftes te bevredig.

Vyf persoonlike behoeftes kom in n bepaalde rangorde of

hiërargie van bevrediging voor. Maslow maak die stelling dat die mens nie na die hoër behoeftes sal streef voordat die laer behoeftes nie bevredig is nie. Die bevrediging van laer behoeftes sal die individu dus motiveer om na 'n hoër behoefte te streef, of om dit te bevredig.

Wanneer daar na Maslow se teorie gekyk word, het die strewe na aanvaarding en status nie werklik motiveringswaarde voordat al die ander basiese behoeftes nie effektief bevredig is nie. Indien iemand byvoorbeeld in 'n bevorderingspos aangestel word, maar nie 'n salaris ontvang wat sy basiese behoeftes kan bevredig nie, sal die bevorderingspos as motiveringsfaktor weinig waarde hê.

Die laagste twee vlakke van Maslow se behoeftehiërargie, naamlik die fisiologiese en sekuriteits-behoefte-bevredigingsvlakke, kom nie dikwels in die hoof se daaglikse taakopgaaf na vore nie. Maar wat die drie hoër vlakke aanbetref kan hy wel behoeftes soos sosialisering, waardering, prestasie en veral selfverwesenliking gebruik om sy personeel deurgaans en maksimaal te motiveer (De Witt, 1986:23).

Motivering berus egter nie net op die wyse waarop die persoon self in sy werk bevrediging vind nie (intrinsieke motivering), maar ook op faktore van buite (ekstrinsieke motivering).

4.10.5.2 Ekstrinsieke motivering

By ekstrinsieke motivering behoort die skoolhoof kennis te dra van Herzberg se tweefaktorteorie (Hoy & Miskel, 1978:102-110) en McClelland se verwesenlikingsteorie (Sergiovanni & Starratt, 1983:128-130).

Die waarde van Herzberg se teorie vir die onderwysleier (i.c. skoolhoof) is, dat dit duidelik aantoon hoe deurslaggewend

versorgende faktore is in die strewende na ware werktevredenheid vir alle professionele praktisyns. Wanneer dié kategorie werktevredenheid bewerkstellig is, kan personeelle daarna, deur middel van die motiveerders, aangespoor word tot steeds beter dienslewering wat op sy beurt weer tot groter selfverwesenliking in hul daaglikse taakvervulling sal lei (De Witt, 1986:24).

McClelland se teorie wys onomwonde daarop dat selfverwesenliking by alle mense 'n kardinale behoefte is. Indien dit korrek hanteer en gekanaliseer word, lei dit tot hoër toegewydheid en 'n hoër insetlewering. Volgens De Witt (1986:24) impliseer dit dat 'n persoon se situasie deur sy eie toedoen ingrypend verander kan word, wanneer sy huidige opset na sy mening nie voldoende geleentheid bied tot ware selfverwesenliking nie. Van hierdie waarheid moet die onderwysleier deeglik kennis neem indien hulle nie hul bekwaamste, onderneemendste kollegas wil verloor, eenvoudig omdat die vlytige mense hulself deur allerlei onnodige knellende verpligtinge ingeperk voel nie.

4.11 LEIERSKAPROL EN VERHOUDINGSTIGTING

4.11.1 Opmerking

Vir die hoof is die taak van die skool en die taak van die hoof onlosmaaklik aanmekaar verbind. Dit blyk uit die literatuur dat alle take en funksies van die skool ook die verantwoordelikhede van die skoolhoof is (Nel, 1983:26).

Om skoolhoof te wees, is geen geïsoleerde taak wat agter 'n lessenaar volbring word nie. Die hoof is mens tussen mense. Die hoof is wesenlik mens-in-gemeenskap en daarom vorm die medemens 'n integrale deel van die bestaan van elke ander mens. Aan die een kant is daar by elkeen 'n behoefte aan omgang en gemeenskap met die medemens. Aan die ander kant is elkeen ook aan sy medemens verantwoordelik ten opsigte van

samewerking en van diens. Dit is dus vir die skoolhoof van die uiterste belang om die regte houding van diensbaarheid te stig en te handhaaf teenoor almal met wie hy paaie in die onderwyspad kruis (Van Loggerenberg, 1982:4).

4.11.2 Verhoudingstigting en die skool

Verhoudingstigting is veral in die skoolopset van groot belang. Die hoof moet met elke persoon - die leerlinge, die personeel, die administratiewe personeel en die ouers, 'n verhouding tot stand bring. Hier is dit nie nodig vir 'n bestuurder van byvoorbeeld 'n mynmaatskappy om noodwendig met 'n arbeider wat ondergronds werk, 'n verhouding te stig nie. Baie bestuurders ken nie eers al hul werkers nie (Van der Westhuizen, 1986:175).

Die belangrikheid van verhoudingstigting in die skool word deur Newell (1978:5) beklemtoon omdat die bereiking van opvoedkundige doelwitte slegs deur mense moontlik is. Goie verhoudingstigting gee aanleiding tot gesonder interpersoonlike verhoudinge wat belangrik is vir mense wat afhanklik is van mekaar.

Gesonde interpersoonlike verhoudingstigting beteken nie noodwendig dat daar deurgaans 'n aangename situasie moet wees, of dat die skoolhoof in alles die personeel se goedkeuring probeer verkry nie. Die skoolhoof moet besluite neem wat soms aangenaam en soms minder aangenaam is (Teichler et al., 1983:219).

Van der Westhuizen (1986:175) wys egter daarop dat verhoudingstigting nie net 'n funksie van die mens en in besonder van die skoolhoof is nie, maar dat dit fundamenteel eie aan die mens is om in verhoudings te lewe. Sedert die skepping staan God in verhouding met die mens. Daarom dat Heyns (1974:84) beweer dat elke verhouding waarin die mens (i.c. skoolhoof) staan, verstaan en begryp moet word in sy

verhouding tot God.

4.11.3 Die Skrif en interpersoonlike verhoudingstigting

Volgens Heyns (1974:81) beteken menswees om as iemand te lewe, maar ook om in verhouding met andere te lewe.

Die mens lewe nie net in 'n VERTIKALE verhouding nie, maar ook noodwendig in 'n HORISONTALE verhouding tot sy medemens. (Teichler et al., 1983:221). Oor hierdie verhoudinge sê Christus: "Jy moet die Here jou God liefhê met jou hele hart en met jou hele siel en met jou hele verstand. Dit is die grootste en die eerste gebod. En die tweede wat hiermee gelyk staan is: jy moet jou naaste liefhê soos jouself" (Matt. 22:37-39).

Heyns (1974:92) sê: "My naaste is die mens wat vanuit sy konkrete lewensomstandighede 'n aanspraak op my maak". Persoonlike voorkeure speel dus in hierdie opdrag geen rol nie. Vir Teichler et al. (1983:221) is die wyse waarop die mens met sy naaste saamlewe, 'n aanduiding en 'n uitdrukking van sy lewe saam met God. Hierdie lyn kan deurgetrek word na die unieke posisie van die skoolhoof in die skoolsituasie, waar hy uit hoofde van sy amp 'n groot verskeidenheid van interpersoonlike verhoudings moet stig (Teichler et al., 1983:221).

Om hierdie interpersoonlike verhoudinge te stig en te handhaaf, moet die hoof sekere tegnieke aanwend waarvan sommige aangeleer kan word (Van der Westhuizen, 1986:176).

4.11.4 Tegnieke vir die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudinge

Vir De Witt (1982:60) is daar vier tegnieke wat van wesentlike belang is vir die stig en handhaaf van gesonde interpersoonlike verhoudinge:

- * Empatie: Dit is die vermoë om ander se gevoelens en bedoelings te verstaan.
- * Respek en warmte: Dit is die erkenning van die regte van ander asook die beloning en waardering vir voortreflike werk.
- * Egtheid: Die skoolhoof moet eerlik, openhartig en spontaan in sy interaksie met ander wees.
- * Duidelikheid: Die skoolhoof moet duidelik wees ten opsigte van opdragte en uitsprake en moet vaaghede en veralgemenings vermy.

Die volgende houdings moet deur die bestuurder (i.c. skoolhoof) ontwikkel word (Fulmer, 1983:18).

- * Respek vir individualiteit: Die skoolhoof moet respek ontwikkel vir elke persoon met wie hy in aanraking kom.
- * Menswaardigheid: Wanneer menswaardigheid afgekraak of misken word, tree negatieweit in.
- * Aanvaarding van n persoon in sy totaliteit: Elke persoon moet in alle opsigte geken en aanvaar word om n gesonde werkende klimaat daar te stel.
- * Balans: Dit is noodsaaklik dat die hoof n baie skerp en fyn persepsie ten opsigte van individue en die verskeidenheid van individuele sieninge moet ontwikkel.

Navorsing deur Teichler (1982:236-237) het aan die lig gebring dat sekere eienskappe en optredes van die skoolhoof menseverhoudinge kan bevorder of vertroebel. Die besit van die volgende eienskappe kan menseverhoudinge bevorder: menslikheid, regverdigheid, erkentlikheid, persoonlike belangstelling en beslistheid. Eienskappe wat gesonde

menseverhoudinge kan vertroebel, is: Besluitloosheid, langdradigheid, outokrasie, egoïsme, en om die personeel soos kinders te behandel (Van der Westhuizen, 1986:177).

Dit is duidelik dat verhoudingstigting een van die belangrikste fasette in onderwysbestuur is en wat 'n groot invloed uitoefen op die rol van die skoolhoof.

4.12 ALGEMENE EIENSKAPPE VAN DIE IDEALE SKOOLHOOF IN DIE LEIERSKAPROL

Likert (1961:1) beweer dat daar 'n wesentlike verband bestaan tussen verhoogde doeltreffendheid in 'n skool aan die een kant, en die kwaliteit van kollegiale en interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en sy personeel aan die ander kant. Verder beweer Likert (ibid.) dat die personeel nie net baie gelukkiger is nie, maar meer produktief is wanneer die hoof se agting gereflekteer word in sy optrede wat behoort te getuig van: erkenning van hul menswaardigheid; daadwerklike pogings wat aangewend word om kreatiwiteit onder kollegas te stimuleer; om ondernemingsgees aan te moedig; en eerbied vir hul demokratiese werkswyse.

Nottingham (1979:238) wys daarop dat die ideale skoolhoof, wat hom beywer vir 'n stimulerende skoolklimaat, met 'n ondersteunende atmosfeer, sekere eienskappe moet besit. Hierdie eienskappe berus feitlik deurgaans op 'n bogemiddelde vermoë van die skoolhoof om harmonieus met mense te kan saamwerk. Vir Nottingham (ibid.) moet die ideale skoolhoof oor die volgende eienskappe beskik; hy moet:

- * 'n katalisator wees van die personeel in sy skool - iemand wat met selfvertroue en openhartig optree en wat daarin kan slaag om kollegas se vertroue in te boesem;
- * 'n kundige en gewillige luisteraar wees, wat oor die vermoë beskik om sinlose retoriek van aktuele realiteit te onderskei;

- * iemand met 'n besondere welsprekenheid en skerpsinnige kommunikasievermoë wees;
- * iemand wees wat liggaamlik fikis is, 'n stabiele optimis is en wat van mense hou;
- * 'n kreatiewe skepper van nuwe projekte wees - 'n taak met soveel geesdrif aanpak dat personeel die nuwe taak met dieselfde gretigheid en opwinding aanpak;
- * 'n goeie diplomaat wees wat onverwagte krisisse suksesvol kan hanteer;
- * iemand wees wat 'n pragmatiese futurisme openbaar - om sodoende oplossings vir bestaande probleme te kan bedink;
- * 'n eerlike mens wees wie se integriteit bo alle verdenking staan - 'n persoon wat nie net vertrouwe inboesem nie, maar ook die vertrouensposisie tussen hom en sy personeel kan vervolmaak;
- * 'n leier met ware empatie wees - 'n persoon wat invoeling het, wat sukses verwag maar ook alles in die stryd werp om mislukking af te weer;
- * iemand wees wat onverbiddelelike eise aan homself stel, maar nie mense sal vertrap waneer hy 'n fout maak nie;
- * 'n objektiewe kampvegter vir sy personeel en leerlinge se regte wees - 'n leier wat nie sal duld dat leerlinge en personeellede verontreg word nie;
- * iemand wees wat intimidasie met hand en tand beveg, in staat wees om ruimte te laat vir verandering;
- * iemand wees wat nugter en volhardend vrae stel om sodoende allerlei probleme betyds te identifiseer en dan ook oplossings daarvoor aan die hand doen;
- * 'n eksperimenteerder wees wat so nou en dan met 'n onortodokse voorstel na vore kom - iemand wat dit waag om 'n risiko in belang van die opvoeding van die leerling te loop;
- * 'n geliefde, kreatiewe opvoeder wees wat die agting van die hele skoolgemeenskap en dié van die breër samelewing afdwing.

Uit hierdie eienskappe kom dit duidelik na vore, dat die hoof

wat nie daarin slaag om die goeie eienskappe van kollegas waar te neem en hulle soms welverdiende lof toe te swaai nie, nie maklik sukses sal smaak nie.

4.13 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Wanneer daar na die leierskaprol gekyk word kan dit as simbolies, formeel of funksioneel gesien word. Dit is 'n sosiale proses wat beteken dat daar met mense gewerk word. Die hoof se rol as humanitêre leier is absoluut noodsaaklik vir die ontwikkeling van 'n skoolomgewing waarin 'n gevoel van selfwaarde by die individu geskep word.

Juis omdat daar met mense gewerk word, het dié leierskaprol baie ingeboude komponente wat leierskap ingewikkeld en uniek maak. Dit blyk uit die mening dat die leierskaprol wat die hoof vervul al hoe belangriker in die onderwys word. Daar moet dus met Mintzberg saamgestem word, dat die leierskaprol die belangrikste bestuursrol van die bestuurder (i.c. skoolhoof) is.

Verder is daar gepoog om 'n duidelike uiteensetting te gee oor die drie komponente wat volgens Mintzberg (1973:60-62) die belangrikste deel van leierskap uitmaak, naamlik klimaatskepping, motivering en die stig van gesonde verhoudinge. Daar kan tussen hierdie drie komponente onderskei word, maar hulle kan nie geskei word nie.

Hoofde moet vaardige leiers wees om die nodige ontwikkeling en implementering te laat geskied sonder dat inisiatief gedemp word.

In die volgende hoofstuk sal daar gekyk word wat die skakelrol van die hoof behels en hoe dit in die skoolopset kan realiseer.

HOOFSTUK 5

DIE SKAKELROL VAN DIE SKOOLHOOF

5.1 INLEIDING

Daar is talle uiteenlopende sienings wat gehuldig word oor wat skakelwerk behels. Daar is diegene wat skakelwerk beskou as 'n glanstegniek van bemerking terwyl andere van mening is dat dit propaganda is met 'n oorheersende selfsugtige motief (Walker, 1974:100).

Die skakelwerk van 'n skoolhoof mag nie 'n GLANSTEGNIEK VAN BEMERKING wees nie en hy mag ook nie selfsugtige motiewe hê nie. Die hoof werk met 'n groot verskeidenheid mense wat een doel voor oë het, naamlik om opvoedende onderwys tot sy volle reg te laat kom. Dit is daarom vir die hoof van die uiterste belang om sy skakelrol so uit te leef, dat dit alleen tot voordeel van die kind strek.

Vir die skoolhoof wat in hierdie tyd 'n skool as instansie moet bestuur, is dit noodsaaklik dat hy vir hom 'n goed ontwikkelde netwerk van kontakte opbou om sodoende die grootste voordeel vir sy skool te bekom. Sy status stel hom dan ook in staat om nie net op horisontale vlak nie (ander bestuurders), maar ook op vertikale vlak (besturende direkteure) te kommunikeer, wat dan van die skakelrol 'n interpersoonlike rol maak.

Ten aanvang sal daar in hierdie hoofstuk gekyk word na die ontstaan van skakelwerk en wat die aard en beginsels daarvan is. Verder sal daar gekyk word na die doel van skakelwerk en die rol van die skakelbeampte. Aandag sal ook gegee word aan die verskillende kontakte van die hoof en die breë spektrum waarin skakelwerk uitgevoer word.

5.2 DIE OORSPRONG VAN SKAKELWERK

Volgens Malan & L'Estrange (1973:13), is openbare skakelwerk 'n ontwikkeling van die moderne tyd, maar die begrip openbare betrekkinge is niks nuuts nie en kan as 'n toestand beskryf word.

In die vroeë jare, toe die samelewing eenvoudig was en die gemeenskap klein, was dit 'n heel eenvoudige saak om 'n goeie reputasie op te bou en te handhaaf. Soos gemeenskappe egter gegroei en samelewings ingewikkelder geraak het, het meningsverskille en kompetisie ontstaan. Politieke revolusies, ontwikkeling en die verbasend vinnige tegnologiese groei het openbare skakelwerk tot gevolg gehad (Cutlip & Center, 1978:66).

As gevolg van die groeiende belangstelling in ander se doen en late en die belangrikheid van die gewone lid van die publiek, het daar ook 'n steeds groter bewuswording van openbare verhoudings en skakeling gekom. Politieke en besigheidsliekers, asook sosiale instellings, het besef dat hulle leierskap en posisie afhanklik is van die goedkeuring van die publiek. Die publiek het bepaalde voorkeure of afkeure en daarom het dit noodsaaklik geword dat houdings en voorkeure in ag geneem word. Houdings, behoeftes en begeertes van die publiek vorm die klimaat waarbinne instellings moet funksioneer (Malan & L'Estrange, 1973:14-15). Abraham Lincoln (in Malan & L'Estrange, 1973:17) het beweer dat met openbare steun niks kan misluk nie maar daarsonder ook niks kan slaag nie.

Skakelwerk het dus begin by die staat, handel en nywerheid en het uitgebrei tot die openbare skakelwese wat vandag 'n gespesialiseerde beroep is. Hierdie skakelwerk word nou gesien as 'n bestuurstegniek wat daarop gemik is om 'n goeie beeld van die onderneming (i.c. skool) uit te dra om sodoende 'n beter verstandhouding en goeie gesindheid te verkry. Vertroue

verseker ondersteuning (Malan & L'Estrange, 1973:16-18).

Om die skoolhoof te sien as die persoon wat die skakelwerk vir die skool doen, is dit nodig dat daar eers gekyk word na die aard, beginsels en doel van skakelwerk.

5.3 DIE AARD VAN SKAKELWERK

Vanweë die talle benaderings en uitgangspunte, word daar talle betekenisinhoude aan skakelwerk gegee. Om 'n duidelike beeld van skakelwerk te kry, is dit noodsaaklik dat daar na 'n paar definisies gekyk word.

Malan & L'Estrange (1973:13) stel dit baie eenvoudig as hy sê: "Openbare skakelwese is daarop gerig om 'n beter onderlinge begrip of verstandhouding tussen mense tot stand te bring". Uit die verstandhouding wat geskep word, vorm welwillendheid, harmonie, vertrouwe en ondersteuning wat noodsaaklik is om vrede en voorspoed te verseker. Openbare skakelwerk moet dus gesien word as 'n doelbewuste, beplande en volgehoue poging om wedersydse begrip tussen 'n organisasie en die publiek tot stand te bring en te handhaaf. Die genoemde begrippe word soos volg deur Malan & L'Estrange (1973:18-19) ontleed:

Doelbewuste aspek: dit is 'n bewuste poging om inligting te verskaf en goedgesindheid te bevorder.

Beplande poging: dit is nie 'n toevallige handeling nie, maar 'n handeling wat sake vooruit loop en op alle probleme en gebeurlikhede voorbereid is.

Volgehoue poging: hier word in ag geneem dat die publiek voortdurend verander, asook dat mense se geheue kort is en van die onderneming sal vergeet tensy hulle onophoudelik daarvoor ingelig word.

Wedersydse begrip: die beleid, gebruike en optrede van 'n onderneming mag uitmuntend wees, maar tensy die publiek 'n begrip daarvan het, kan daar geen meeleving en steun wees nie.

Verder is openbare skakelwerk (Malan & L'Estrange, 1973:16) 'n bestuurstegniek wat daarop gemik is om 'n goeie naam vir die onderneming (i.c. skool) te bevorder, deur te verseker dat die onderneming se beleid, produkte en diens vir die publiek aanneemlik is en dat die gemeenskap daarvan bewus is. Op hierdie manier word 'n beter verstandhouding en gesindheid verkry, wat op hulle beurt vertrou in, en ondersteuning vir die onderneming verseker.

Robinson (1966:5) beklemtoon die wetenskaplike en funksionele aard van skakelwerk. Hy sien openbare betrekkinge as 'n toegepaste sosiale en gedragswetenskap wat die volgende funksies het:

- * die meet, evalueer en interpreteer van die gesindhede van die verwante publiek;
- * dit ondersteun die bestuur om doelwitte so te omskryf (definieer) dat dit die publieke aanvaarding en begrip van die organisasie se produkte, planne, beleid en personeel sal verhoog;
- * dit stel die doelwitte gelyk aan die belange en behoeftes van die verskillende belanghebbende betrokkenes; en
- * om 'n program daar te tel, te ontwikkel en te evalueer sodat die publiek dit kan verstaan en aanvaar.

Cutlip & Center (1978:5-6) gee 'n duidelike uiteensetting van die aard van skakelwerk en die skakelwerkproses. Daar word beweer (Malan & L'Estrange, 1973:65) dat openbare betrekkinge 'n bestuursfunksie is. Hierdie bestuursfunksie het 'n aaneenlopende en beplande karakter waardeur die organisasie (i.c. skool) probeer om simpatie en ondersteuning te kry van die mense wat by die saak betrokke is.

Uit die definisies blyk dit dat skakelwerk 'n toegepaste sosiale en gedragswetenskap is, met die primêre doel om 'n verandering in houdings en gedrag by die organisasiesisteem se belangstellende sisteme teweeg te bring. Ook is dit 'n bestuursfunksie wat bestuursverantwoordelikheid impliseer en moet daar 'n wedersydse begrip en ondersteuning wees tussen die organisasiesisteem en sy belanghebbende sisteme.

5.4 DIE DOEL VAN SKAKELWERK

Die doelwitte van 'n onderneming, wat betref hulle betrekkinge met die publiek, wissel na gelang van die aard van die organisasie, of sisteem waarin dit funksioneer, die grootte daarvan en baie ander faktore. Skakeling het egter sekere doelwitte wat noodsaaklik vir elke organisasie (i.c. skool) is. Die doelwitte kan soos volg beskryf word:

- * Om houdings en gesindhede te verander.
Volgens Robinson (1966:25-26), is die primêre doel van skakelwerk om 'n goeie gesindheid te skep en verhoudings te smee wat vir die betrokkenes aanvaarbaar sal wees. Om dit te kan bereik, moet houdings en gesindhede verander word.
- * Om die skool met sy program positief aan te bied.
Die werkprogram van die skool moet so aangebied (verkoop) word, dat die gemeenskap daarop trots kan wees en daarom hulle volle steun daaraan sal gee. Om dit te kan doen, moet baie aandag aan publisiteit gegee word (Gorton, 1981:478).
- * Om die werkwyse van die skool verstaanbaar uiteen te sit.
Die werkprogram moet baie duidelik aan die gemeenskap uitgestip word. Daar mag geen onduidelikhede omtrent skoolaktiwiteite wees nie. Verstaanbare inligting verbeter ondersteuning. Die goeie sowel as die swak punte, moet aangebied word (Gorton, 1981:478).

- * Om die gemeenskap se belangstelling te prikkel en hulle tot samewerking aan te spoor.
Om dit te kan doen, moet die skakelpersoon (i.c. skoolhoof) altyd tersaaklike inligting en advies verskaf, asook wie die ondersteunende groepe of individue van die skool is.
- * Om doeltreffende kommunikasiekanale tussen die betrokke belangegroepe te skep en te handhaaf.
Dit is 'n voorwaarde waarsonder die doel van skakelwerk nie verwesenlik kan word nie.

5.5 BEGINSELS VAN SKAKELWERK

Bestuurders spandeer baie tyd aan skakelwerk (Mintzberg, 1973:97) en daarom is dit gepas dat die bestuurder (i.c. skoolhoof) moet weet wat die basiese beginsels van skakelwerk is.

Vir Weyers (1980:22) is 'n beginsel 'n versamelnaam vir die vooraf veronderstelde en aanvaarde waardes, uitgangs- of vertrekpunte, grondslae, asook die vereistes wat daar deur relevante en toepasbare wetenskappe gestel word. Die kernbeginsels van skakelwerk berus op die volgende feite:

- * kennis van die teoretiese en praktiese aspekte van kommunikasie;
- * kennis van die verandering van houdings en gedrag;
- * kennis van sake-administrasie;
- * kennis van navorsingsmetodes;
- * dat die skakelbeampte deel van die bestuursstelsel moet uitmaak; en
- * die oorweging van die etiese implikasies van 'n bepaalde skakelwerkprogram (Robinson, 1966:22-35).

5.5.1 Kennis van kommunikasie

Alle skakelwerk het by uitstek met kommunikasie te make. Dit is dus noodsaaklik dat elke skakelbeampste oor 'n deeglike teoretiese en praktiese kennis van kommunikasie moet beskik. Hierdie kennis dien vir die skakelbeampste as gids ten opsigte van die aard van kommunikasie: hy besef waarom daar gekommunikeer word en weet hoe om doeltreffend te kommunikeer (Wyers, 1980:22). Om die kommunikasieproses beter te kan toelig, moet daar gekyk word wat met kommunikasie bedoel word.

Kommunikasie is die meedeling, oordrag of openbaring van informasie en kennis aangaande sake en toestande, maar dit dui verder ook op die sender se instelling ten opsigte daarvan aan die ontvanger (Snyman, 1971:96).

Volgens Blignaut (1967:1) is kommunikasie die naamwoord van die werkwoord kommunikeer, wat beteken om mee te deel, te openbaar, bekend te maak, om iets met ander in gemeen te hê, om met 'n ander om te gaan of te verkeer. Hierdie definisie beklemtoon die doelgerigtheid van kommunikasie naamlik om in verbinding te tree met 'n ander, wat 'n basiese beginsel is. Die implikasie hiervan is dat die studiegebied van die kommunikasieleer wyd strek en feitlik alles aangaande menslike bedrywighede insluit (van Buuren, 1979:7).

Kommunikasie besit sekere kenmerke wat Mortensen (1972:14-21) soos volg uitlig: kommunikasie is dinamies van aard, dit gaan nie om 'n alles-of-niks-respons nie; kommunikasie is onomkeerbaar omdat die mens, wat by die kommunikasieproses betrokke is, slegs progressief van een stadium na die volgende kan beweeg; kommunikasie is pro-aktief omdat die mens in sy totaliteit reageer en sy totale verwysingsveld daarby betrek word. Kommunikasie is ook interaktief omdat daar wedersydse beïnvloeding op die inter- en intra-persoonlike vlak voorkom. Kommunikasie vind ook nie in

h vakuüm plaas nie en daarom speel die fisiese en sosio-kulturele agtergrond van die sender en die ontvanger h belangrike rol.

Reynders (1977:93) sê dat kommunikasie in wese niks anders is as h mededeling of beriggewing nie. By dié handeling bestaan daar twee kante, naamlik die uitsending van die mededeling of begrip en die ontvangs daarvan.

In die uitvoering van die komplekse taak van die skoolhoof, is kommunikasie die skoolhoof se belangrikste hulpmiddel om die sukses van sy totale bestuursrol te verseker. Die hoof moet kommunikasiekanale oophou van en na die ouers, leerlinge, personeel en breë gemeenskap (Van Buuren, 1979:67).

5.5.2 Kennis van verandering van houdings en gedrag

Skakelwerkaktiwiteite het bykans altyd met verandering van gedrag of houdings te make. Foutiewe opvattings of voorstellings moet na die korrekte siening en insig verander word; negatiewe of neutrale houdings moet na positiewe houdings verander word (Robinson, 1966:24:25). Om in hierdie doel te kan slaag, moet skakelwerk van h volgehoue en deurlopende aard wees. Skakelwerk is dus gemik op die daarstelling en handhawing van begrip, simpatie en ondersteuning wat saamgevat kan word onder die begrip goeie verhoudings.

Houdings, gedrag en kommunikasie is sentrale temas in die sosiale en gedragswetenskappe. Waar skakelwerk in h groot mate die verandering van houdings en gedrag is, is die skakelbeampte genoodsaak om kennis van die teorie van hierdie wetenskappe te dra. Dit is nodig dat die skakelbeampte nie net weet watter optrede h rol in die verandering van houdings en gedrag speel nie, maar ook waarom dit h rol speel. Met hierdie doel voor oë dat die verworwe kennis van hierdie wetenskappe, wat kommunikasie-teorie, sielkunde en sosiologie

insluit, in die praktyk toegepas moet word. Skakelwerk kan dus as 'n toegepaste sosiale en gedragswetenskap beskou word (Robinson, 1966:25-26).

5.5.3 Kennis van sake-administrasie

Om skakelwerk doeltreffend toe te pas, verg deeglike beplanning wat noodsaaklik is om bepaalde probleme in spesifieke teikengroepe op te los.

Die pogings tot probleemoplossing neem gewoonlik die vorm van skakelwerkprogramme aan, wat vereis dat die skakelbeampte oor die vaardighede moet beskik om op gedetailleerde wyse vooruit te beplan. Om hierdie beplanning te laat slaag, moet die skakelbeampte in bestuurstegnieke, veral met betrekking tot organisatoriese teorie en strukture, toesighouding, koördinasie en die verhoudings tussen die organisasie en die gemeenskap, opgelei wees (Weyers, 1980:26).

5.5.4 Kennis van navorsingsmetodes

Daar bestaan by skakelwerk altyd die behoefte aan die terugvoering van inligting. Daar moet gedurig geëvalueer word ten opsigte van die doeltreffendheid en trefkrag van die totale skakelwerkprogram, asook die afsonderlike aktiwiteite waaruit dit bestaan. Sodoende kan, indien nodig, aanpassings of veranderings gemaak word om doeltreffendheid te verhoog. Om terugvoering van inligting moontlik te maak, moet daar van die navorsingsmetodes van die sosiale en gedragswetenskappe gebruik gemaak word. Kennis aangaande navorsingsmetodes vir die bepaling van, onder andere, houdings en menings, ook in die skakelwerkproses is van kardinale belang (Weyers, 1980:28).

5.5.5 Die skakelbeampte moet lid van 'n bestuurspan wees

Die toenemende interpersoonlike en interorganisasies

afhanklikheid bring mee dat elke organisasie (i.c. skool) verantwoordelikheid vir die gevolge van sy aktiwiteite moet aanvaar. Binne die organisatoriese struktuur rus hierdie verantwoordelikheid by die bestuur (Weyers, 1980:26-27).

Volgens Robinson (1966:27-29) bestaan daar 'n noue verband tussen skakelwerk en die organisasie se beleid. Dit is baie duidelik dat skakelwerkaktiwiteite 'n groot rol speel in die funksionering van 'n organisasie. Indien daar nie 'n duidelike beleid by 'n organisasie bestaan nie, kan die ontwikkeling van skakelwerkprogramme 'n bepaalde beleid laat ontstaan. Doeltreffende skakelwerk is onmoontlik tensy dit met die bestuursaktiwiteite van die organisasie geïntegreer word. Dit is dus noodsaaklik dat skakelwerk 'n deel van die organisasie se bestuursfunksie moet uitmaak.

In hierdie opsig pas die rol van die skakelpersoon die hoof uitstekend omdat hy die beleid ken en weet watter doel hy wil bereik.

5.5.6 Oorweging van etiese implikasies

Die wyse waarop die skakelpersoon optree om sekere doelstellings te bereik, is vir die organisasie van groot belang. Die skakelwerkaktiwiteite moet so bedryf word dat daar altyd 'n balans moet wees. In hierdie verband moet die skakelwerk nie met 'n wen-of-verloor-motief bedryf word nie, maar moet 'n kompromie bereik word tussen die organisasie en die betrokkenes (Robinson, 1966:29:33).

5.6 DIE SKAKELPROSES

Kommunikasie is 'n noodsaaklike aspek van skakelwerk. As gevolg van die kompleksiteit van die samelewing, moet daar gekyk word na 'n multi-fasige benadering ten opsigte van kommunikasie. Die skool moet 'n reeks aanpasbare instrumente daarstel, wat elk ontwerp is om 'n spesifieke deel van die

gemeenskap te bereik. Elke moontlike kommunikasiekanaal en kommunikasiegeleentheid moet in die skakelingsproses ontgin en aangewend word (Mayer, 1974:9). Mayer (1974:3) klassifiseer kommunikasie as eenrigting, terugvoerende en tweerigting-kommunikasie en dit word soos volg omskryf:

- * Eenrigting-kommunikasie: Dit verwys na 'n kommunikasiepoging of produk wat oorspronklik by die skool ontstaan en aangewend word om deur die gemeenskap en personeel gebruik te word. Hierdie inligting beweeg van die skool na die ontvanger sonder dat daar 'n kanaal vir terugvoering geskep word. Voorbeelde van eenrigting-kommunikasie is nuusbriewe en sprekers.
- * Terugvoering: Dit verwys na die gemeenskap se reaksie op 'n spesifieke program. Ook verwys dit na die denke, opinies, reaksies en evaluerings van 'n onderwysprogram deur verskillende lede van die samelewing. 'n Vraelys sou 'n manier wees om terugvoering te verseker.
- * Tweerigting-kommunikasie: Dit geskied wanneer inligting 'n gehoor (gemeenskap) bereik en terugvoering verkry word. Daar moet dus ruimte geskep word vir die terugvoeringsproses. As voorbeeld van tweerigting-kommunikasie kan 'n ouerkonferensie genoem word. Die hoof verskaf inligting aan die ouers en hy ontvang dadelik weer inligting terug.

Gesonde persoonlike verhoudinge is 'n voorvereiste vir doelmatige groepaksie. In die uitvoering van sy taak om goeie verhoudinge te stig, het die skoolhoof te make met interpersoonlike sowel as intergemeenskapsverhoudinge. Vir die stig en handhaaf van hierdie verhoudinge is kommunisering, wat formeel of informeel plaasvind, 'n voorvereiste (Barnard, 1986:371).

5.6.1 Formele en informele kommunikasie

Vir Van Buuren (1979:35) impliseer formele kommunikasie gesag en hiërargie. Formele kommunikasie geskied wanneer daar

bewustelik kontak tussen sender en ontvanger bewerkstellig word (Reynders, 1977:101).

Formele kommunikering (skakeling) vind plaas tydens 'n beplande vergadering of wanneer die skoolhoof 'n persoon of persone spreek volgens 'n afspraak (Barnard, 1986:372). Hierdie kommunikasieweë is egter nie almal vertikaal nie, dit kan ook horisontaal wees. Skoolhoofde is met mekaar in voeling en daar word ook met ander bestuurders in die gemeenskap gekommunikeer. Skoolhoofde moet egter daarteen waak dat formele kommunikasie nie 'n te formele styl aanneem nie.

Informele kommunikering (skakeling) is ook van onskatbare waarde in die skakelproses van die skoolhoof. Dit kan plaasvind wanneer die hoof terloops met 'n persoon of persone in gesprek tree gedurende 'n pouse, op die sportterrein, op straat, of by 'n gesellige byeenkoms.

Van aangesig tot aangesig en persoonlike kontak is die mees effektiewe tweerigting-kommunikasie. Die menslikheidsfaktor (interaksie) speel daarom 'n geweldige groot rol in die skakelproses.

5.6.2 Vereistes vir effektiewe skakeling

Die volgende vereistes is, volgens Jordan (1959:292-312), van groot belang by skakelwerk:

- * Eerlikheid: Die skoolhoof moet sorg dra dat sy optrede altyd eerlik en opreg is. Bybedoelings skep wantroue. Die gemeenskap moet ook so opgevoed word, met die skoolhoof as voorbeeld, dat daar altyd wedersydse eerlike optrede is. Oneerlikheid of 'n leuen, byvoorbeeld deur wanbesteding van geld, rig baie skade vir die skakelpersoon en die skool aan. Om na 'n oneerlike optrede weer 'n vertrouensverhouding op te bou, kan jare neem. Die skoolhoof moet hom dus nooit in 'n posisie

bevind waar hy korrekte inligting moet weerhou nie.

- * **Positiwiteit:** Positiwiteit vergemaklik die skakelproses. Dit is daarom noodsaaklik dat die hoof in die rol van skakelbeampte positief moet optree. 'n Persoon wat die hoof hierin kan bystaan is die sekretaresse by die skakelbord: sy skep tog die eerste indruk. Daar moet gepoog word om 'n aangename ondervinding vir elke persoon wat die skool skakel of besoek, te verseker. Die skoolhoof moet maklik en vinnig bereik kan word. 'n Hartlike en positiewe optrede sorg vir 'n gesonde beeld na buite.
- * **Wye dekking:** Die skoolhoof in sy rol as skakelbeampte, is geïnteresseerd om almal in die gemeenskap te bereik om die nodige begrip en ondersteuning vir die skoolprogram te kry. Daar is twee groepe wat bereik moet word, naamlik die wat kinders in die skool het en die wat nie kinders in die skool het nie. Om albei hierdie groepe effektief te bereik, moet die skoolhoof hoofsaaklik steun op die ouerverenigings. Die hoof moet ook in die gemeenskap betrokke raak by gemeenskapsaktiwiteite. Hier kan hy die skool se sterk, sowel as swak punte verduidelik en sodoende die skool-gemeenskapsverhoudinge bevorder. Verder moet die hoof ook nie vergeet dat die beste verteenwoordigers van die skool, die leerlinge is nie. Ook wat sy eie inligtingsstelsel aanbetref, moet die hoof wye dekking hê. Hy moet inligting hê oor leerlinge, kurrikulum, sportaangeleenthede, die skool oor die algemeen, ouers en die gemeenskap.
- * **Kontinuïteit:** Skakelwerk is net soos kurrikulumher-siening 'n aaneenlopende aktiwiteit. Aanpassings moet gemaak word ten opsigte van nuwe personeel, personeel- en vakverskuiwings, nuwe leerlinge en nuwe ouers. Die skakelprogram moet ook met die tyd tred hou; vernuwing moet dus geskied. Daar moet altyd gekyk word na die skool,

sowel as die gemeenskap se behoeftes. Daarvolgens kan die aanpassings gemaak word en kan 'n kontinue program opgestel word.

As skakelpersoon maak die skoolhoof grootliks staat op informasie van en na die gemeenskap. Wanneer hy egter informasie na die gemeenskap stuur, moet hy volgens Fulmer & Franklin (1982:44-45) op die volgende punte let:

- * Duidelikheid: Gebruik eenvoudige woorde en min idees in 'n sin. Moenie dubbelsinnig wees nie. Indien daar enige moontlikheid bestaan dat 'n begrip verkeerd geïnterpreteer kan word, dan sal daar betrokkenes wees wat dit verkeerd interpreteer.
- * Volledigheid: Die boodskap wat oorgedra moet word moet volledig uiteengesit word. Om dit te kan doen, is dit goed dat die persoon wat die boodskap wil oordra homself in die plek van die ontvanger plaas en afvra wat hy alles sou wou weet. 'n Onvolledige boodskap kan goeie verhoudings skade aandoen.
- * Saaklikheid: Om saaklik en effektief te kommunikeer, vereis deeglike voorbereiding. Min woorde moet gebruik word om die boodskap oor te dra.
- * Konkreetheid (werklikheid): Wanneer 'n boodskap gestuur word, moet spesifieke woorde en terme gebruik word. Hoewel dit makliker is om abstrakte terme en veralgemenings te gebruik, moet dit vermy word.
- * Korrektheid: 'n Boodskap moet akkuraat, waar, nagevors en gedokumenteer wees. Indien die boodskap nie korrek is nie, kan dit nie saaklik en volledig wees nie. Onakkurate informasie verhinder dat die boodskap reg verstaan word.

Indien hierdie vereistes nagekom word, behoort skakeling effektief plaas te vind. Indien hierdie vereistes nagelaat word, veroorsaak dit 'n hindernis en kan 'n boodskap verkeerd verstaan word. Daar kom egter ook ander hindernisse voor wat 'n uitwerking op skakelwerk kan hê.

5.6.3 Hindernisse wat skakelwerk beïnvloed

Om effektiewe skakeling te hê, moet die skakelpersoon dit in gedagte hou dat mense verskil. Om te verskil is nie vreemd nie en daarom moet elke individu se siening gerespekteer word (Mayer, 1974:126). Gesonde skakeling kan dus alleenlik plaasvind indien ander persone se sieninge gerespekteer en verstaan word (empatie), en die informasie feitelik is. Daar is te veel mense wat ander persone AFSKRYF omdat hulle van mekaar verskil. In sulke gevalle sal skakeling ophou bestaan (Mayer, 1974:126).

Wanneer individue uit verskillende sosio-ekonomiese vlakke en kulture kom, sal daar ook verskillende sienings en interpretasies wees. Verskille kan die vrye vloei van kommunikasie beïnvloed. 'n Lyn- en staforganisasie kan ook 'n hindernis in skakeling laat ontstaan. Kommunikasie verloop gewoonlik glad wanneer mense mekaar as gelykes sien. Die gemeenskap bestaan uit mense waarvan die verstandelike vermoëns grootliks verskil. Mense met 'n hoë verstandelike vermoë kan maklik die abstrakte verstaan en daarin kommunikeer (Mayer, 1974:127).

Dit is dus duidelik dat die skakelpersoon (i.c. skoolhoof) daarna moet strewende om homself en ook andere te verstaan. Mense moet mekaar probeer aanvaar as gelykes om sodoende die vrugte te pluk van gesonde kommunikasie sonder hindernisse in die skakelproses.

5.6.4 Metode van skakeling deur die hoof

Die mate van sukses wat die skoolhoof as bestuurder en skakelbeampte van sy skool behaal, hang in 'n groot mate af van sy vermoë om met mense te werk. Dit hang ook af van hoe hy met die departement, sy personeel, leerlinge, ouers en gemeenskap kommunikeer en van watter metodes hy gebruik maak. Om die skakelingsproses glad te laat verloop, moet die hoof goed kan luister, mondeling en skriftelik kan kommunikeer en met insig kan lees.

5.6.4.1 Luister

Om 'n goeie kommunikeerder te wees, moet die individu nie net goed kan praat of skryf nie, hy moet ook goed kan luister. Die hoof moet nie net voorgee dat hy luister nie, want dan doen hy meer skade as goed en kan hy sy vertrouensposisie verloor (Dekker, 1982:82). Om te luister is 'n belangrike deel van die kommunikasie.

Die volgende moet in gedagte gehou word wanneer daar geluister word, met ander woorde wanneer 'n boodskap ontvang word (Dekker, 1982:83 en Fulmer & Franklin 1982:40).

- * Hou op om te praat: 'n mens kan nie luister terwyl hy praat nie.
- * Stel die verteller op sy gemak: gee die verteller die vrymoedigheid om sy gedagtes ontspanne te formuleer.
- * Wys aan die verteller dat daar graag geluister wil word: moenie sit en skryf of pos oopmaak nie.
- * Vermy steurnisse: moenie met die pen op die lessenaar tik of tussen papiere rondsoek nie.
- * Luister met empatie: probeer identifiseer met die persoon om te kan verstaan hoe hy die saak beskou.
- * Wees geduldig: staan die nodige tyd af; moenie die verteller in die rede val nie.
- * Wees beheersd: 'n ontstelde persoon gee ander betekenis

aan woorde.

- * Bly kalm tydens 'n argument of as kritiek uitgespreek word: wees liefs 'n weerligafleier.
- * Vra vrae: dit kan met die oplossing van die probleem help.
- * Soek die boodskap: soms is die houding wat met die boodskap gepaard gaan belangriker as die woorde self.
- * Ontleed en evalueer: dis belangrik om te bepaal of die boodskap reg verstaan is, sodat die korrekte besluit geneem kan word.

5.6.4.2 Mondelinge kommunikasie

In sy rol as skakelbeampte maak die skoolhoof hoofsaaklik gebruik van die gesproke woord om te kommunikeer. Dit is die belangrikste en vinnigste kommunikasiemedium wat die hoof tot sy beskikking het. Dit kom volgens Barnard (1986:388) soos volg voor:

- * gesprekke en onderhoude met individue of groepe;
- * toesprake;
- * vergaderings (ouer-onderwysersvergaderings, personeel-vergaderings en vakvergaderings);
- * telefoon (persoonlike gesprekke of telefoonboodskappe op band);
- * luidsprekers (aankondigings tydens opelug-, en saalbyeenkomste);
- * interkommunikasiestelsel;
- * kabeltelevisie en videoband;
- * radio;
- * raadplegende sessies;
- * oorhoofse skyfiesprojektor;
- * huisbesoeke.

Koontz et al. (1980:698) wys daarop dat mondelinge kommunikasie formeel of informeel en beplan of insidenteel kan plaasvind. Wanneer dit egter as kommunikasiemedium gebruik

word, het dit bepaalde voor- en nadele.

Enkele belangrike voordele van die gesproke woord vir kommunikasiedoeleindes is (Koontz et al., ibid.):

- * vinnige interaksie en onverwylde terugvoering word moontlik gemaak;
- * vrae kan gestel word en onduidelikhede kan dadelik uit die weg geruim word;
- * gesigsuitdrukkinge en liggaamshouding (nie-verbale kommunikasie) kan GELEES word;
- * persoonlike ontmoetings met die skoolhoof kan die ondergeskikte se selfbeeld verhoog;
- * 'n gevoel van toegeneentheid kan deur die gesproke woord oorgedra word;

As kommunikasiemedium kan die gesproke woord ook bepaalde nadele hê, naamlik (Koontz et al., ibid.):

- * vergaderings kan tydrowend en ook in terme van geld onekonomies wees;
- * vergaderings kan deur individuele lede oorheers word;
- * werklike probleme word dikwels nie tydens vergaderings geïdentifiseer nie, of probleme kan selfs doelbewus geïgnoreer word.

5.6.4.3 Skriftelike kommunikasie

Wanneer daar van skriftelike kommunikasie in die skakelproses gebruik gemaak word, is eenvoud en duidelikheid (vgl. 5.6.2) van die grootste belang. Volgens Fulmer & Franklin (1982:40) maak die geskrewe woord net tien persent van die totale kommunikasietyd uit. Die feit dat die boodskap in die geskrewe woord vasgelê word, maak hiervan ook 'n uiters belangrike kommunikasiemetode. Wanneer 'n boodskap deur die gesproke woord oorgedra word, kan daar verduidelik word as die ontvanger die boodskap nie verstaan nie. By die geskrewe

boodskap is dit nie moontlik nie. Voorbeelde van skriftelike kommunikasie is volgens Barnard (1986:388):

- * briewe (persoonlike briewe, omsendbriewe, nuusbriewe en memorandum);
- * handleidings (personeelhandleidings en leerlinghandleidings);
- * verslae (jaarverslae, sportverslae en vorderingsverslae);
- * brosjures en pamflette;
- * komplimentêre notas;
- * koerante en tydskrifte (skoolkoerant(e), plaaslike koerant(e) en jaarblaai);
- * kennisgewings (per hand, per pos of uitgestal);
- * griewebussies;
- * rapporte.

Enkele voordele van die geskrewe woord kan volgens Koontz et al. (1980:697) soos volg opgesom word:

- * volledige data kan verstrek word;
- * dit bied 'n rekord vir latere terugverwysing;
- * die boodskap of inligting kan vooraf deeglik voorberei word;
- * 'n groot teikengroep kan bereik word - ook diegene wat nie vergaderings of funksies bywoon nie;
- * dit kan bydra tot 'n begrip van konsekwentheid in die beleid, veral by ondergeskiktes;
- * dit kan koste- en tydbesparend wees;
- * die ontvanger kan die dokument noukeurig en met aandag lees en die boodskap moontlik beter verstaan.

Bepaalde nadele van die geskrewe woord vir kommunikasiedoel-eindes is die volgende:

- * dit kan lei tot 'n sogenaamde PAPIEROORLOG indien dit nie gekontroleerd en oordeelkundig benut word nie;
- * swak skrywers kan in 'n verleentheid gebring word;

- * moeite kan ondervind word om die boodskap korrek oor te dra;
- * dit verskaf nie spoedige terugvoering nie;
- * dit is 'n onpersoonlike kommunikasie-medium;
- * dit is hoofsaaklik 'n eenrigting-kommunikasiekanaal.

5.6.4.4 Nie-verbale kommunikasie

Sonder woorde kan daar ook gekommunikeer word. Deur iemand bloot te ignoreer, word daar hard en duidelik met hom gepraat. Afgesien van blote stilswye, PRAAT 'n mens ook met jou liggaam: lyftaal kan gebruik word om gevoelens oor te dra. Gesigsuitdrukkings ('n glimlag, 'n ernstige of vraende uitdrukking, die uitdrukking in die oë), gebare, die houding van die kop, en die stemtoon kan almal die mondelinge mededeling vergesel (Dekker, 1982:84).

Deur op sy eie lyftaal bedag te wees, kan die individu 'n beter kommunikator wees - natuurlik binne die beperkinge van sy eie persoonlikheid en geaardheid. Dekker (1982:84) wys daarop dat, wanneer dit wat gesê word, en die lyftaal wat dit vergesel, mekaar weerspreek, mense eerder die handeling as die woorde glo.

5.6.4.5 Lees

Lees is 'n baie belangrike kommunikasievaardigheid omdat dit die beste manier is waarop inligting bekom kan word. Wanneer iemand 'n idee of idees neergestip het, moet die leser dit interpreteer, met vorige ondervinding vergelyk en dan 'n besluit neem. Die individu kan nie alles onthou nie, daarom sal hy tog die geskrewe woord implementeer om by sy behoeftes aan te pas. As hy iets lees wat nie by sy behoeftes pas nie, sal hy dit bevraagteken, weer interpreteer en evalueer voordat dit aanvaar of laat vaar word (Fulmer & Franklin, 1982:41).

Elke soort kommunikasie kan twee basiese probleme hê, naamlik, dat dit meer se as wat die bedoeling was of dat dit minder se. Elke persoon in 'n bestuursposisie weet hoe om te dink, op te tree, waar te neem, te praat, te lees en te skryf. Daar moet egter geleer word hoe om dit effektief te gebruik. Indien noukeurig aandag gegee word aan inligting wat uitgaan en inkom, kan probleme, wat deur swak kommunikasie veroorsaak word, voorkom word (Fulmer & Franklin, 1982:41).

5.7 DIE ROL VAN DIE SKAKELBEAMPTTE

Die skakelbeampte het deur sy skakelwerk verskeie rolle wat hy moet vervul om sy doel te kan bereik. Die skakelbeampte se primêre rol is dié van kommunikator, waarin hy moet interpreteer, beïnvloed en vertolk. Hy moet 'n ontspanne klimaat skep, maar ook houdings en verhoudings korrek waarneem (Ross, 1977:68).

Die skakelbeampte moet optree as gids, stimuleerder, raadgewer en konsultant of adviseur van die bestuur. Die doel van hierdie breë optrede is om ten opsigte van die daarstelling en behoud van 'n gunstige klimaat of goeie verhoudinge, die korrekte besluite te neem (Robinson, 1966:36).

Cutlip & Center (1978:226), beweer dat die rol van die skakelbeampte by uitstek na vore kom in die skakelwerk-program. Hierin vervul hy die rol van navorser, beplanner, program-implementeerder, koördineerder en administrateur. In sy rol as kommunikator en interpreteerder is hy, onder andere, 'n onderhandelaar, stimuleerder, promotor, verdediger, opvoeder en beïnvloeder. Dit is dus duidelik dat die skakelbeampte oor toepaslike kennis moet beskik en dat hy 'n vakdeskundige moet wees, om die geïntegreerde rolle te kan vervul (Robinson, 1966:36-37).

Ook in die organisatoriese struktuur het die skakelbeampte 'n rol om te vervul, naamlik dié van brugbouer tussen die organisasie en sy publiek. Om dit te kan doen, is dit duidelik dat die skakelbeampte in so 'n posisie moet wees, dat hy voortdurend die nodige inligting kan ontvang en voorsien. Hy moet dus 'n integrale deel van die bestuurs- en beleidmakende liggaam uitmaak (Stephenson, 1960:393 en Robinson, 1966:37).

Om die rol van skakelbeampte met oorgawe te vervul, moet 'n persoon met sekere persoonlike hoedanighede of eienskappe toegerus wees. Volgens Malan & L'Estrange (1973:248) kan die volgende eienskappe vir die skakelbeampte as riglyn dien:

- * die vermoë om met mense om te gaan;
- * 'n leierskaphoedanigheid;
- * begrip van menslike verhoudinge;
- * skeppingsvermoë en verbeeldingskrag;
- * verstandigheid en goeie oordeel;
- * uitgebreide kennis en belangstellings;
- * goeie opvoeding en gesonde verstand;
- * 'n weetgierige en wakker gees;
- * 'n kritiese en analitiese vermoë;
- * 'n organisasievermoë;
- * sake- en bestuursvernuf;
- * ryphed en stabiliteit;
- * onkreukbaarheid en geestelike moed;
- * vermoë om homself te kan uitdruk;
- * liggaamlike fiksheid.

Dit blyk duidelik uit hierdie gedeelte dat die skoolhoof as skakelbeampte altyd met 'n interaksieproses besig is.

5.8 DIE SKOOLHOOF IN 'N SKAKELFUNKSIE

Die skoolhoof se skakelfunksie is om 'n netwerk van betekenisvolle verhoudings op te bou met verskillende individue en groepe binne en buite die skool. Die skakeling geskied

tussen die omgewing en die skool. Hierdie skakelrol van die skoolhoof verbind dan ook die skool aan sy omgewing (Van der Westhuizen, 1984:162). Die verkryging van belangrike inligting en die daarstelling van kontakte met belangrike persone en instansies buite die skool, vorm 'n kernaspek van die skoolhoof se werk waaraan hy baie tyd afstaan (Mintzberg, 1973:92 en 168).

Met die aanknoop van verhoudinge het die skoolhoof te make met interpersoonlike- sowel as intergemeenskapsverhoudinge. Interpersoonlike (intermenslike)-verhoudinge word hoofsaaklik aangeknoop tussen skoolhoof en leerling, skoolhoof en onderwyser en skoolhoof en ouer. Intergemeenskapsverhoudinge word aangegaan tussen skool en bestuursraad, skool en onderwysdepartement en die skool en kerk, (Barnard, 1986:371).

5.8.1 Die skoolhoof skakel met owerhede

Die skoolhoof moet steeds in aanmerking neem dat die skool inpas in 'n groot organisasiestruktuur en dat hy in noue skakeling met die onderwysowerhede moet bly (KOD, 1982:23).

Om die skool suksesvol te kan bestuur, moet die hoof as skakelpersoon oor korrekte inligting beskik. Hierdie inligting bereik hom vanaf hoofkantoor deur middel van die Buitengewone Offisiële koerant, omsendbriewe, inligtingstukke, professionele verslae en briewe in verband met elke faset van skoolorganisasie. Hierdie stukke moet deeglik deur die hoof bestudeer word en dan op 'n stelselmatige wyse onder die aandag van personeellede gebring word.

Ander instansies en persone waarmee die hoof nou skakel is streekkantore, skoolraadskantore, die werkedepartement, voorrade-afdelings en plaaslike verteenwoordigers, superintendente, vakadviseurs, beplanners en ander amptenare. Dit is

van groot belang dat die skoolhoof goeie verhoudings met amptenare opbou en handhaaf. Dit bied 'n afwaartse kommunikasiekanaal vanaf hoofkantoor en verwante instansies na die skoolhoof en sy skool (TOD, 1975:34-36). Vir Crossley (1979:10) is die opwaartse kommunikasiekanaal vanaf die skoolhoof na die hoofkantoor en ander owerheidsinstansies van die grootste belang. Daar moet altyd gepoog word om met persone te onderhandel wat direk met die saak gemoeid is. Op die manier word die regte inligting ingewin wat die skool tot voordeel kan strek.

Ten opsigte van professionele besoeke is die skoolhoof die skakel tussen die skool en die owerheid. Die akademiese superintendente stip die positiewe aspekte aan en wys die leemtes uit. Van die skoolhoof word verwag om op die professionele verslae te reageer. Die skoolhoof behandel die verslae met die betrokke departemente en aandag word aan die leemtes gegee. Na 'n paar maande stuur die hoof 'n verslag aan die betrokke akademiese superintendent om aan te dui op welke wyse die aanbevelings geïmplementeer is (TOD, 1986:265).

Op hierdie manier word daar uitstekende indiensopleiding gedoen, wat alleenlik aanleiding kan gee tot verbeterde opvoedende onderwys.

5.8.2 Die skoolhoof skakel met die personeel

Vir die skoolhoof is die grootste bron van inligting sy personeel. Omdat die personeel meer met leerlinge en ouers in aanraking kom, is daar tog sake van kardinale belang wat onder die aandag van die hoof gebring moet word. Belangrike inligting bereik die hoof, gebring via sy personeel, wat hom in staat stel om bedag te wees op sekere aspekte. Deur 'n netwerk van betekenisvolle verhoudinge met die personeel op te bou, kan die skool meer effektief funksioneer. Die wyse waarop die hoof met sy personeel kommunikeer, sal bepaal in watter mate sy personeel met hom inligting sal uitruil.

Wanneer die skoolhoof met sy personeel skakel, kom graadverskille tog voor. Daar is gewoonlik 'n baie nouer skakeling tussen die hoof en ander lede van die bestuurspan, as met ander personeellede. Alle inligting is nie altyd vir die personeel van dieselfde belang nie. Die hoof moet egter altyd direk met die betrokke persoon skakel, sodat die inligting wat oorgedra word, nie verkeerd geïnterpreteer word nie. Die hoof skakel nie net met die personeel nie, maar hy is ook 'n skakel tussen sy personeel en hoofkantoor asook tussen die personeel en die buitewêreld, veral die ouers (Van Buuren, 1979:103).

Die maniere waarop daar met die personeel geskakel word, is volgens KOD (1982:17) die personeelvergaderings, klasbesoeke, persoonlike gesprekke (formeel of informeel), saalbyeenkomste en gesellige byeenkomste.

5.8.3 Die skoolhoof skakel met leerlinge

Volgens Van Buuren (1979:116) is die hoof die vernaamste skakelpersoon tussen leerlinge en die buitewêreld. Alle aktiwiteite waaraan leerlinge deelneem, moet deur die hoof bevestig word. Mayer (1974:7), stel dit duidelik dat die leerlinge in die skool uitstaande skakelagente is. Hulle is die persone wat die skool se beeld na buite uitdra. Die manier waarmee die hoof met die leerlinge skakel, sal dus 'n invloed hê op die beeld wat na buite geprojekteer word.

Die skoolhoof vorm 'n belangrike skakel tussen die leerlinge van die skool en buite-instansies. Die hoof tree byvoorbeeld op as skakelpersoon tussen 'n instansie soos die Junior Rapportryers wat 'n Bybelvasvrakompetisie of 'n kursus reël en die leerlinge. Die hoof tree ook op as skakel tussen die Adjunk-superintendent onderwys (ASO) en leerlinge ten opsigte van veldskole, en die leerlinge en die skoolreisdienste.

Die leerlinge se gesindheid en optrede kan 'n spieëlbeeld wees

van die hoof se verhouding as skakelpersoon met hulle. Daar moet altyd in gedagte gehou word dat leerlinge die openbare verhoudinge in die skool kan uitdra. Hulle dra 'n groot volume skoolnuus na ouers en verder en hulle woord word as waar aanvaar (Mayer, 1974:82). Kinders wat gelukkig is en 'n positiewe houding teenoor die skool openbaar, kan dus betekenisvolle verhoudings in belang van die skool stig, wat die netwerk van goeie verhoudinge uitbrei.

Wat die hoof baie duidelik moet besef, is dat hy met leerlinge uit verskillende vlakke te make het. Leerlinge is miskien vir 'n paar jaar 'n leerling aan die skool, maar daarna is hy vir altyd 'n alumni (Cutlip & Center, 1978:564). 'n Bevredigende verhouding tussen hoof en leerlinge, het die voordeel dat daar 'n goedgesinde geses kan heers.

Skakeling met die leerlinge geskied gewoonlik by saal-, sport- en kultuurbyeenkomste (KOD, 1982:18).

5.8.4 Die skoolhoof skakel met ouers

Die belangrikste groep mense buite die skool waarmee die hoof skakel om 'n netwerk van betekenisvolle verhoudinge daar te stel, is die ouers. Volgens Van Buuren (1979:129) skakel die hoof met ouers met verskillende lewensbeskouinge. Dit is dus noodsaaklik dat daar vir elke groep die nodige ruimte gelaat word, sodat daar samewerking met alle groepe kan kom, om die opvoedende onderwystaak te laat realiseer. Die hoof moet die ouers altyd taktvol hanteer, of hy formeel, informeel, in 'n groep of individueel met hulle kommunikeer.

Die ouers van leerlinge vorm die kern van ondersteuning aan die skool. Om aan die leerlinge 'n TUISTE weg van die huis te skep en persoonlike aandag aan leerling en ouer te gee, versker ouerbetrokkend en ondersteuning. Hierdie potensiale bereidwilligheid moet egter altyd geaktiveer en versterk word (Cutlip & Center, 1978:568).

Die skool het 'n groot invloed op dit waaraan die ouers baie waarde heg naamlik, hulle kinders en hulle geld. Dit is dus vir 'n ouer van die uiterste belang hoe hierdie twee sake hanteer word. Hulle wil weet hoe hulle kind geleer word, wat hy geleer word, en hoe suksesvol hy is. Hulle wil ook weet hoe elke sent wat hulle skool toe stuur, bestee word (Mayer, 1974:77). In hierdie opsig skakel die hoof gewoonlik met die ouers in groepsverband, soos op 'n oueraand, of 'n byeenkoms vir nuwe ouers.

Die skoolhoof skakel ook met individuele ouers deur middel van onderhoude. Hierdie onderhoude kan op versoek van die ouer of die skoolhoof plaasvind. By hierdie onderhoude moet daar openhartige gesprekvoering plaasvind (Van Buuren, 1979:130). 'n Skoolhoof wat simpatiekgesind is en simpatiek optree, kry gewoonlik 'n positiewe reaksie. Die skoolhoof moet egter altyd waak teen ouers wat eie-belange voorop stel, en onder die dekmantel van goeie verhoudinge die skool misbruik (Bester, 1970:94).

Korrekte optrede deur die skool moet baie belangrik geag word. Ouers moet altyd voel dat hulle met 'n waardige persoon in 'n waardige professie onderhandel (Bester, 1970:96). Hoe konsekwent en professioneel die hoof optree, sal sy skakelverhoudinge bepaal.

Die belangrikste skakel wat die skoolhoof ten opsigte van die ouers het, is om met verteenwoordigende instansies soos bestuursrade en ouerverenigings te skakel. Dit is deur hierdie instansies dat daar, volgens Van Buuren (1979:130), ekstra kommunikasiekanale geskep word. Die bekendstelling van inligting is nie net hier van belang nie, maar ook die terugvoering van ouerlike inligting, kommentaar of geregverdigde kritiek. Hoe die hoof hierop gaan reageer, kan sy skakelverhoudinge verbeter of vertroebel.

5.8.5 Die skoolhoof skakel met die breë gemeenskap

Die skool is 'n integrale deel van die breë gemeenskap: soos die skool afhanklik is van die breë gemeenskap, so is die breë gemeenskap ook afhanklik van die skool. Die skool kry al hoe meer aandag van die praktyk, omdat dit 'n sleutelrol speel in die vorming van môre se landsburgers (Cutlip & Center, 1978:124).

In sy rol as skakelbeampte, ontvang die hoof baie inligting vanuit die breë gemeenskap wat hy moet sif en aan die skool se personeel of betrokkenis moet versprei. Die breë gemeenskap verwag egter ook sekere inligting vanaf die hoof. Wanneer inligting korrek uitgeruil word, word misverstande uit die weg geruim en betekenisvolle verhoudinge gestig.

Industrieë en besighede is vir die skool 'n belangrike natuurlike bron van ondersteuning. Dit is dus die taak van die skoolhoof, wat as skakelpersoon optree, om betekenisvolle verhoudings met dié bronne, wat alleenlik tot voordeel van die skool kan strek, op te bou.

Die hoof skakel ook met ander groepe in die breë gemeenskap. Hierdie groepe is die kerk, kultuurgroepe, ander opvoedkundige inrigtings, tersiêre inrigtings en sportklubs. Volgens Van Buuren (1979:139) verwag die gemeenskap dat die skoolhoof sal deelneem aan gemeenskapsaktiwiteite. Verteenwoordigers van hierdie groepe besoek dan ook die skool, byvoorbeeld die predikant, wat 'n goeie geleentheid skep vir die stig van goeie verhoudings. Vir vandag se komplekse samelewing, waarin elkeen sy eie persepsie het, moet kerk en skool baie nou saamwerk om maksimale opvoedende onderwys te verseker.

5.9 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Die skoolhoof het in sy rol as skakelbeampte 'n belangrike

bestuursrol om te vervul. Dit is naamlik om goeie interpersoons- en intergemeenskapsverhoudinge tot stand te bring. Die skakelpersoon moet altyd poog om 'n juiste en volledige beeld van die skool se sterk en swak punte weer te gee. Daar moet egter ook aan die ouers en ander persone wat by die skool betrokke is, die geleentheid gegee word om hulle verwagtinge en behoeftes met betrekking tot die skool te kan stel. Die skoolhoof moet in sy skakelproses nooit probeer om die openbare mening oor die skool te manipuleer nie. Hy moet hom beywer vir die begrip van die gemeenskap om sodoende daadwerklike betrokkenheid by skoolaangeleenthede te bewerkstellig. Verder hou 'n gesonde skool-gemeenskapverhouding meer fisiese voordele vir die skool in; dit versterk ook die sekuriteitsgevoel van die skool.

Die skoolhoof moet egter daarteen waak dat sy skakelprogram nie staties raak nie, dan verloor die program sy effektiwiteit. Daar moet altyd in gedagte gehou word, dat die publieke mening 'n komplekse faset van die massapsigologie is. Die individu dink heeltemal anders in 'n groep as wanneer hy alleen is.

Daar moet dus met Mintzberg (1973:82 en 108) se stelling saamgestem word as hy beweer dat die skakelrol in sekere opsigte meer belangrik is vir hoofde van instansies byvoorbeeld die skool, as vir bestuurders van besighede.

'n Samevatting met gevolgtrekkings en aanbevelings sal in die volgende hoofstuk weergegee word.

HOOFSTUK 6

6. SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 SAMEVATTING

Vir die doel van hierdie navorsing is hoofstuk 1 gewy aan die probleemstelling, die doel van die navorsing en die navorsingsmetode.

Om hierdie navorsing meer toe te lig is daar in hoofstuk 2 aandag gegee aan die rolbenadering en die verskillende rolkonflikte. Daar is ook aangetoon watter faktore aanleiding gegee het tot Mintzberg se bestuursrolmodel, waarna daar n kort uiteensetting gegee is van die drie hoofgroepe soos dit in die bestuursmodel voorkom. Hierdie drie hoofgroepe bevat die drie interpersoonlike rolle, drie informasierolle en die vier besluitnemingsrolle.

In hoofstuk 3 is daar eerstens n aantal begrippe omskryf. Daar is verder aangetoon dat die hoof administratiewe, formele en informele seremonies het wat hy op n sekere wyse moet verrig ten opsigte van hoër gesag, personeel, leerlinge, ouers, die breë gemeenskap en die skool. Ook is gekyk in watter mate die seremoniële rol gedelegeer kan word.

Die leierskaprol van die skoolhoof en die wyse waarop dié rol vervul moet word, geniet aandag in hoofstuk 4. Voorts is die hoof as klimaatskepper beskryf. Motivering as komponent van die leierskaprol is behandel. Die verband tussen die leierskaprol en verhoudingstigting is ook aangedui.

Hoofstuk 5 handel oor die skakelrol van die skoolhoof en ook die wyse waarop dit uitgevoer behoort te word. Aandag is ook gegee aan die oorsprong, aard, doel en beginsels van skakelwerk. Daar is ook aangetoon watter metode die skoolhoof met skakeling moet gebruik.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

6.2.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die doel van die navorsing

- * Dit kom duidelik uit die studie na vore dat die skoolhoof se seremoniële rol meer prominent is as die seremoniële rol van bestuurders van ander instansies. Wanneer daar gekyk word na die wyse waarop hierdie seremoniële rol uitgevoer moet word, is dit duidelik dat goeie menseverhoudinge essensieël is. Hierin ontvang die skoolhoof nie opleiding nie.
- * Ten opsigte van die leierskaprol van die skoolhoof blyk dit duidelik dat daar tegniese verskille voorkom tussen 'n bestuurder en 'n buite-instansie. Menseverhoudinge speel 'n baie belangrike rol by die skoolhoof wanneer hy sy leierskaprol vervul. Swak menseverhoudinge van die skoolhoof het 'n geweldige impak op sy medewerkers wat kan lei tot 'n spanningstoestand.
- * Die wyse waarop die skoolhoof die leierskaprol vervul, is 'n weerspieëling van die aard van sy menseverhoudinge en mensekennis. Wanneer mensekennis en goeie menseverhoudinge ontbreek, kan die skakelwerk van die skoolhoof nie tot die uiterste benut word nie. Daar kan dus nie tot voordeel van die skool beding word nie.

6.2.2 Verdere gevolgtrekkings

- * 'n Groot deel van die hoof se tyd word bestee aan interaksie met individue of groepe.
- * Uit simboliese interaksie kan goeie interpersoonlike verhoudinge, professionele ontwikkeling en praktiese ondervinding ontstaan wat persoonlike groei tot gevolg het.
- * Hoe beter die interpersoonlike interaksie, hoe meer betekenisvol is die lewe vir almal wat daarby betrokke is.

- * Ondanks die feit dat menseverhoudinge so belangrik geag word, is die opleiding daarvan nog steeds ontoereikend.
- * Die skoolhoof se taak is 'n mensgeoriënteerde taak wat deur 'n een-tot-een-ontmoeting gedomineer word.
- * Die skoolhoof verrig verskeie take sonder die medewete van buitestaanders, aangesien hy dit alleen, weg van die skool en na skoolure, uitvoer.

6.3 AANBEVELINGS

6.3.1 Algemene aanbevelings

- * Die kurrikulum vir 'n kursus in hoofskap, behoort ondermeer onderwysbestuur met die interpersoonlike rolle van die skoolhoof as integrale deel van die onderwysbestuurskursus, in te sluit.
- * Adjunkhoofde en departementshoofde behoort alleenlik vir hoofskap te kwalifiseer indien 'n goedgekeurde kursus in hoofskap aan 'n tersiêre inrigting gevolg is. 'n Amptelike kwalifikasie in onderwysbestuurskunde moet dus as 'n vereiste vir die pos van skoolhoof gestel word.
- * 'n Meetinstrument moet ontwikkel word waarmee hoofde, adjunkhoofde en departementshoofde selfevaluering kan doen en hulle eie leemtes ten opsigte van menseverhoudinge kan raaksien.
- * Elke hoof behoort met indiensopleiding die belangrikheid van interpersoonlike verhoudinge uit te lig en wyses van persoonlike interaksie aan te toon.
- * Diensdoende skoolhoofde behoort 'n doeltreffende sensitiviteitsprogram te deurloop, wat positiewe gesindheidsveranderinge tot gevolg kan hê.
- * Skoolhoofde moet van voldoende administratiewe hulp voorsien word, ten einde hulle in staat te stel om meer aandag te gee aan die uitvoering van interpersoonlike rolle en indiensopleiding.
- * Skoolhoofde behoort riglyne in verband met die interpersoonlike rolle van die skoolhoof in die vorm van 'n hand-

leiding te ontvang. Dit kan ten doel hê om indiensopleiding betekenisvol toe te pas.

6.3.2 Aanbevelings vir navorsing

Uit hierdie navorsing het daar bepaalde navorsingsterreine na vore gekom wat 'n verdere bydrae kan lewer tot die opleiding van bestuurspersoneel deur middel van onderwysbestuur. Die volgende aspekte kan verder nagevors word:

- * Die wyse waarop die informasie- en besluitnemingsrolle volgens Mintzberg se bestuursmodel, uitgevoer behoort te word.
- * Die daarstelling van 'n opleidingskurrikulum aan die hand van Mintzberg se bestuursmodel.

6.4 SLOTOPMERKING

Met hierdie navorsing is daar aan die hand van 'n literatuurstudie 'n beeld verkry van die wyse waarop die skoolhoof die interpersoonlike rolle volgens die Mintzberg-model toepas. Daar is aangedui dat die interpersoonlike rolle van die skoolhoof volgens die Mintzberg-model van kardinale belang is vir suksesvolle hoofskap. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat gemaak is, het ten doel om 'n positiewe bydrae te lewer tot die opleiding van bestuurspersoneel.

BRONNELYS

ABRELL, R.L. 1979. Educational leadership without carrot and club. The clearing house, 54:280-287, Feb.

ABRELL, R.L. & HANNA, C. 1978. Symbolic interactionism and supervisor-teacher relationships. The clearing house, 51:439-443, May.

BARNARD, S.S. 1986. Die samehang tussen onderwysbestuur en skool- gemeenskapsverhoudinge. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.361-396.)

BASSON, C.J.J. 1986. Bestuur van administratiewe aangeleenthede. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.399-433.)

BASSON, C.J.J., NIEMANN, G.S. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Organisasie-leer. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM: p.465-512.)

BERNARD, P.B. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Durban: Butterworth.

BESTER, N. 1970. Die skoolhoof in sy verhoudinge en organisasie. Bloemfontein. (Verhandeling (M.Ed.) - UOVS.)

BLIGNAUT, F.W. 1967. Kommunikasie: sielkundige aspekte en oorwegings. Simposium oor kommunikasie Departement Onderwys Kuns en Wetenskap. 4-6 Julie 1967: Pretoria: Unisa.

BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1986. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.221-303.)

BOTES, P.S. 1975. Publieke administrasie 1, gids 1. Pretoria: Unisa.

BYBEL. 1983. Die Bybel: nuwe vertaling. Kaapstad: Bybelgenootskap van Suid-Afrika.

CAMPBELL, R.F., CORBALLY, J.E. & NYSTRAND, R.O. 1977. Intoduction to educational administration. Boston: Allyn & Bacon.

CAWOOD, J. 1979. Onderwysleierskap en vernuwing. (In Behr, A.L., red. Onderwysleierskap. Referate gelewer by die sewentiende kongres van Die Suid-Afrikaanse Vereniging vir die bevordering van die opvoedkunde. Stellenbosch. p.131-164.)

COHEN, L. 1964. The administration of non-instructional personnel in public schools. Chicago: Research Corporation of the Association of School Business Officials.

CROSSLEY, H. 1979. Skakeling met plaaslike beplanningskomitee, skoolraadskantoor, inspekteurs van onderwys (akademies, kringadviseurs), die streekhoof, streekkantoor en hoofkantoor. (Referaat gelewer 2-6 April: Simposium vir nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole. Pretoria.

CUNNINGHAM, L.L. & GEPHART, W.J. 1973. Leadership: the science and the art today. Itasca, Ill: Pencock.

CUTLIP, S.M. & CENTER, A.H. 1978. Effective public relations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

DEAL, T.E. 1984. National commissions. blueprints for remodeling or ceremonies for revitalizing public schools. Education and urban society, 17(1):145-155, Nov.

DEKKER, E.I. 1982. Kommunikasie as hulpproses vir onderwysbestuur. Enigste gids vir 00B403-C. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

DE WET, P.R. 1977. Die leierskapstaak van die skoolhoof in onderwysadministratiewe perspektief. Stellenbosch. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch.)

DE WET, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad: Lex Patria.

DE WITT, J.T. 1982. 'n Onderwysbestuurimperatief wat nie langer straffeloos negeer kan word nie: die skoolhoof se rol in onderwysbestuur onder die loep. Die Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 2(1/2):52-61.

DE WITT, J.T. 1984. Harmonieuse personeelverhoudinge: 'n imperatief vir effektiewe onderwysbestuur. Educare, 13:59-71.

DE WITT, J.T. 1986. Doeltreffende motivering, groepsdinamika en konfliktoplossing as aksiomatiese bestuursopgaaf van die ideale onderwysleier. Die Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 6(1):21-29, Feb.

DRAKE, T.L. & ROE, W.H. 1986. The principalship. New York: Macmillan.

ERICKSON, D.A. & RELLER, T.L. 1978. The principal in metropolitan schools. Berkeley, Calif.: McCutchan.

ERLANDSON, D.A. 1972. The Principal: power or pawn. NASSP-bulletin, 368(12):1-10.

ERNEST, B. 1985. Can you eat? Can you sleep? Can you laugh?: the why and how of evaluating principals. The clearing house, 58:290-292, MAR.

FOX, R.S. 1974. School climate improvement: a challenge to the school administrator. New York: CFK.

FULMER, R.M. & FRANKLIN, S.G. 1982. Supervision: principles of professional management. New York: Macmillan.

FULMER, R.M. 1983. Practical human relations. Homewood, Ill.: Irwin.

GETZELS, J.W., LIPHAM, J.M. & CAMPBELL, R.F. 1968. Educational administration as a social process. New York: Harper & Row.

GORDON, L.L. 1982. Organization renewal: a holistic approach to organizational development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

GORTON, R.A. 1981. School administration: important issues, concepts, and case studies. Dubuque: Brown.

GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision: leadership challenges and opportunities. Dubuque: Brown.

GOUWS, L.A., LOUW, D.A., MEYER, W.F. & PLUG, C. 1979. Psigologie-woordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.

GRONN, P.C. 1983. Talk as the work: the accomplishment of school administration. Administrative science quarterly, 28(1):1-21, MAR.

GRONN, P.C. 1984. On studying administrators at work. Educational administration quarterly, 20(1):115-129, Winter.

HALPIN, A.W. 1966. Theory and research in administration. New York: Macmillan.

HANSON, E.M. 1979. Educational administration and organizational behaviour. Boston: Allyn & Bacon.

HAT

kyk

ODENDAL, F.F., red.

HEYNS, J.A. 1974. Die mens: Bybelse en buite-Bybelse mensebeskouinge. Bloemfontein: Sacum.

HOY, W.K. & Miskel, C.G. 1978. Educational administration: theory, research and practice. New York: Random House.

JORDAN, W.C. 1959. Elementary school leadership. New York: McGraw-Hill.

KAAPLAND. Onderwysdepartement 1982. Handleiding vir skoolhoofde. Kaapstad.

KELLEY, E.A. 1980. Improving school climate: leadership techniques for principals. Reston, Va.: National Association of Secondary School Principals.

KLEYNHANS, F.H. 1980. Die rol van delegering as een van die skoolhoof se bestuursfunksies. Die Unie, 76(10) 319-321, Apr.

KNEZEVICH, S.J. 1984. Administration of public education. New York: Harper & Row.

KOD

kyk

KAAPLAND. Onderwysdepartement.

KOONTZ, H.D. & O'DONNELL, C.J. 1964. Principles of management: an analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill.

KOONTZ, H.D., O'DONNELL, C.J. & WEHRICH, H. 1980. Management. 7th ed. New York: McGraw-Hill.

KULT, L.E. 1978. Improving teacher evaluations by principals. The clearing house, 52:17-21 Sept.

LE ROUX, J.J. 1975. Hoofskap. (Referaat gelewer simposium nuutaangestelde hoofde.) Pretoria: TOD.

LIKERT, T. 1961. New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

LIPHAM, J.M. & HOEH, J.A. 1974. The principalship: foundations and functions. New York: Harper & Row.

LITWIN, G.H. & STRINGER, R. 1968. The influence of organizational climate on human motivations. Boston: Harvard University Press.

MALAN, J.P. & L'ESTRANGE, J.A. 1973. Openbare skakelwese in Suid-Afrika. Johannesburg: Malan & L'Estrange.

MARTIN, W.J. & WILLOWER, D.J. 1981. The managerial behaviour of high school principals. Educational administration quarterley, 17(1):69-90, Winter.

MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria: HAUM.

MAYER, F. 1974. Public relations for school personnel. Michigan: Pendell.

MEGGINSON, L.C. 1977. Personnel and human resources administration. Homewood, Ill.: Irwin.

MENDEZ, R. 1986. How can principals improve their instructional leadership? NASSP-bulletin, 70(488):1-5, Mar.

MINTZBERG, H. 1973. The nature of managerial work. New York: Harper & Row.

MOOLMAN, A.L. du T. 1978. Die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - RAU.)

MORGAN, C. & TURNER, C. 1976. Role, the education manager and the individual in the organization. A third level course: management in education. Unit 14. Milton Keynes. Walton Hall: Open University Press.

MORTENSEN, C.D. 1972. Communication: the study of human interaction. New York: McGraw-Hill.

NATAL. Onderwysdepartement. 1982. Onderwysbestuur. Pietermaritzburg. (Bulletin 32.)

NEL, D.S. 1983. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerprestasie in die sekondere skool. Onderwysbulletin, 27(1):18-32, Apr.

NELL, W.L. 1982a. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder, met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 78(10):257-260, Apr.

NELL, W.L. 1982b. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder, met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 78(11):291-294, Mei.

NEWELL, C.A. 1978. Human behaviour in educational administration. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

NIEMANN, G.S. 1985. Die finansiële bestuurstaak van die skoolhoof. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.)-PU vir CHO.)

NOD

kyk

NATAL. Onderwysdepartement.

NOTTINGHAM, M.A. 1979. Principels for principals. Washington, D.C.: University Press of America.

NYSTRAND, R.O., red. 1984. Principals in action: the reality of managing schools. Columbus, Ohio: Merrill.

ODENDAL, F.F., red. 1984. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg: Perskor.

OWENS, R.G. 1981. Organizational behaviour in education. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

PAWLAS, G.E. 1985. Improving public support: the answer is communications. Childhood education, 61(4):282-284, March/Apr.

POTGIETER, D.G. 1972. Die roeping, taak en opleiding van die hoof van die Christelik-Afrikaanse skool. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)

REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria: Van Schaik.

ROBBINS, S.P. 1980. The administrative process. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ROBINSON, E.J. 1966. Communication and public relations. Columbus, Ohio: Merrill.

ROSS, R.D. 1977. The management of public relations: analysis and planning external relations. New York: Harper & Row.

SERGIOVANNI, T.J. 1977. Handbook for effective department leadership: concepts and practices in today's secondary schools. Boston, Mass.: Allyn & Bacon.

SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1979. Supervision: human perspectives. New York: McGraw-Hill.

SNYMAN, P.G. 1971. Pers en leser: 'n prinsipiële voorstudie tot persetiek. Potchefstroom: Pro- Regepers.

STEPHENSON, H. 1960. Handbook of public relations. New York: McGraw-Hill.

STROTHER, D.B. 1983. Practical applications of research: the many roles of the effective principle. Phi Delta Kappan, 65(4):291-295, Dec.

SWARTZ, J.F.A. 1979. Onerwysleierskap. (In Behr, A.L., red. Onderwysleierskap. Referate gelewer by die sewentiende kongres van SAVBO. Stellenbosch. p.3-15.)

TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstigting. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)

TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met sy onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. Fokus, 11(3):218-230, Aug.

TOD

kyk

TRANSVAAL. Onderwysdepartement.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1975. Handleiding vir inspekteurs van onderwys. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986. Handleiding by die algemene skoolorganisasie. Pretoria.

VAN BUUREN, H.J. 1979. Kommunikasie in die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - RAU.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1984. Die ontwerp van 'n onderwysbestuurskursus vir blanke onderwysleiers in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria. (Proefskrif (D.Ed.) - Unisa.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Die ontwikkeling van die betuurskundige denke en enkele ontwikkelings op die gebied van onderwysbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.61-125.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.129-217.)

VAN LOGGERENBERG, N.T. 1982. Die skoolhoof as beelddraer van die onderwysprofessie. Die Vrystaatse onderwyser, 72(5):1-7, Mei.

WALKER, J.H. 1974. 'n Sosiologiese studie van openbare skakelwerk as kommunikasievorm. Pretoria: (Verhandeling (MA) - UP.)

WARRICK, D.D. & ZAWACKI, R.A. 1984. Supervisory management: understanding behaviour and managing for results. New York: Harper & Row.

WELDY, G.R. 1979. Principals: what they do and who they are. Reston, Va.: National Association of Secondary School Principals.

WEYERS, E. 1985. Skakelwerk deur kultuurhistoriese museums geaffilieer by die Transvaalse provinsiale museumdiens. Potchefstroom. (Verhandeling (MA) - PU vir CHO.)

WEYERS, M.L. 1980. Skakelwerk en die gebruikmaking daarvan deur die departement van volkswelsyn en pensioene: 'n verkennende studie. Potchefstroom. (Verhandeling (MA) - PU vir CHO.)

WILES, J. & BONDI, J. 1983. Principles of school administration: the real world of leadership in schools. Columbus, Ohio: Merrill.

WILLIS, Q. 1980. The work activity of school principals: an observational study. The Journal of educational administration, 18(1):27-39, Jul.

WOLCOTT, H.F. 1973. The man in the principal's office: an ethnography. New York: Holt, Rinehart & Winston.